

**Christian Schretthauser**

Matrikel - Nr.: 24532

Seminargruppe: KW09wSA

**Methoden der Korruptionsprävention und Einhalten von Compliance in Großkonzernen**

eingereicht als

**DIPLOMARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Wirtschaftswissenschaften

Salzburg, 18.07.2011

Erstprüfer: Prof. Dr.rer.oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer: Prof. Dr.rer.pol. Andreas Hollidt

Die vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

## **Bibliografische Beschreibung:**

Schretthauser, Christian:

Methoden der Korruptionsprävention und Einhalten von Compliance in Großkonzernen. – 2011. – 81 S. Salzburg, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2011

## **Referat:**

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit Korruption und Compliance aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften. Ziel ist es, Begrifflichkeiten, die mit dem Thema am häufigsten assoziiert werden, näher zu erläutern. Maßnahmen zur Korruptionsprävention werden näher betrachtet und die Rolle des einzelnen Mitarbeiters wird erörtert. Anhand einer Mitarbeiterbefragung wird eruiert, wie der Wissensstand der befragten Mitarbeiter aktuell ist und wie stark das Interesse an der Thematik ist. Weiters wird das Ergebnis zusammengefasst und ein Ausblick über wichtige bzw. mögliche Vorgehensweisen von Unternehmen beschrieben.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Vorwort .....</b>	<b>- 1 -</b>
1.1 Ziel der Arbeit .....	- 2 -
1.2 Themenabgrenzung .....	- 2 -
<b>2 Einführung.....</b>	<b>- 3 -</b>
2.1 Begriffe .....	- 4 -
2.1.1 <i>Korruption (in der Wirtschaftswissenschaft)</i> .....	- 5 -
2.1.2 <i>Compliance</i> .....	- 6 -
2.1.3 <i>Non Compliance</i> .....	- 7 -
2.1.4 <i>Großkonzerne</i> .....	- 8 -
2.2 Bedeutung von Korruption, Compliance und Non Compliance für ein Unternehmen .....	- 10 -
2.3 Mögliche Schäden für ein Unternehmen.....	- 11 -
<b>3 Exkurs in die Rechtsgrundlage .....</b>	<b>- 13 -</b>
3.1 Korruption im deutschen Strafrecht .....	- 13 -
3.2 Korruption im österreichischen Strafrecht .....	- 14 -
3.3 Verbandsverantwortlichkeit in Österreich.....	- 21 -
<b>4 Eruieren von Korruptionsrisiko .....</b>	<b>- 23 -</b>
4.1 Klassifikation von Korruptionshandlungen .....	- 23 -
4.1.1 <i>Modellgleichung</i> .....	- 26 -
4.1.2 <i>Modellbedingtes Korruptionscontrolling</i> .....	- 27 -
4.2 Ursachen von Korruption in einem Unternehmen .....	- 28 -
4.2.1 <i>Unternehmensinterne Ursachen für Korruption</i> .....	- 29 -
4.2.2 <i>Unternehmensexterne Ursachen für Korruption</i> .....	- 31 -
4.3 Frühwarnsysteme zum Aufspüren von Korruptionsrisiko .....	- 35 -

4.3.1	<i>Organisatorische Frühwarnung</i> .....	- 36 -
4.3.2	<i>Eigenorientierte Frühwarnung</i> .....	- 39 -
4.3.3	<i>Überbetriebliche Frühwarnung</i> .....	- 41 -
<b>5</b>	<b>Prävention als Tool der Korruptionsbekämpfung und Einhalten von Compliance</b> .....	<b>- 43 -</b>
5.1	Einführung eines Fraud-Managements.....	- 44 -
5.2	Konzeptionierung eines Fraud-Managements .....	- 49 -
5.2.1	<i>Code of Ethics</i> .....	- 50 -
5.2.2	<i>Ethics Hotline</i> .....	- 51 -
5.2.3	<i>Ethics Auditing Program</i> .....	- 52 -
5.2.4	<i>Ethics Training</i> .....	- 53 -
5.2.5	<i>Corporate Ethics and Business Conduct Office</i> .....	- 54 -
5.2.6	<i>Ethics Committee</i> .....	- 55 -
5.3	Pre-Employment Screening als präventive Maßnahme .....	- 56 -
5.4	Das 7x7 Modell von KPMG als Maßstab für ein Compliance-Management-System.....	- 58 -
<b>6</b>	<b>Präventive Maßnahmen der Daimler AG und Mercedes-Benz Österreich</b> .....	<b>- 61 -</b>
6.1	Die Rolle des Mitarbeiters bei der Korruptionsprävention und der Einhaltung von Compliance .....	- 67 -
6.2	Mitarbeiterbefragung bei Mercedes-Benz Österreich.....	- 68 -
6.2.1	<i>Auswertung der Mitarbeiterbefragung</i> .....	- 70 -
6.2.2	<i>Ergebnis und Schlussfolgerung der Befragung</i> .....	- 78 -
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung / Ausblick</b> .....	<b>- 79 -</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>VIII</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung</b> .....	<b>XXII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Darstellung der Verbandsverantwortlichkeit.....	- 22 -
Abb. 2: Klassifikation von Korruptionshandlungen .....	- 23 -
Abb. 3: Ökonomische Modellgleichung der Korruption .....	- 26 -
Abb. 4: Das dolose Dreieck.....	- 46 -
Abb. 5: Das dolose Viereck.....	- 47 -
Abb. 6: Online-Meldeformular .....	- 64 -
Abb. 7: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Zuge von IMUKS.....	- 66 -
Abb. 8: Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung.....	- 70 -
Abb. 9: Antworten zu den 18 Fragen.....	- 71 -
Abb. 10: Auswertung der 8. Frage .....	- 73 -
Abb. 11: Auswertung der 9. Frage .....	- 74 -
Abb. 12: Auswertung der 11. Frage .....	- 75 -
Abb. 13: Auswertung der 13. Frage .....	- 76 -
Abb. 14: Auswertung der 14. Frage .....	- 76 -
Abb. 15: Auswertung der 15. Frage .....	- 77 -
Abb. 16: Fraud Tree .....	IX

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bildung von Unternehmensgrößenklassen für Kapitalgesellschaften nach § 267 HGB.....	- 9 -
Tabelle 2: Unternehmensgrößenklassen der EU mit KMU-Schwellenwert ....	- 9 -
Tabelle 3: Korruptionstatbestände im privaten Bereich .....	- 17 -
Tabelle 4: Korruptionsnahe Vermögensdelikte.....	- 18 -
Tabelle 5: Korruptionstatbestände im öffentlichen Bereich .....	- 20 -

## Abkürzungsverzeichnis

ACFE	Association of Certified Fraud Examiners
AL	Abteilungsleiter
BAK	Bundesamt zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung
BGBI	Bundesgesetzblatt
BPO	Business Practice Office
CCD	Compliance Consultation Desk
CCO	Chief Compliance Officer
CEBCO	Corporate Ethics and Business Conduct Office
CSR	Corporate Social Responsibility
Div	Diverse
DAG	Daimler Aktiengesellschaft
E-Learning	elektronisches Lernen
FAQs	Frequently asked Questions
FB	Facebook
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HAL	Hauptabteilungsleiter
IKS	Internes Kontrollsystem
IMUKS	Integriertes Management- und Kontrollsystem

KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MBÖ	Mercedes-Benz Österreich
MPC	Marked Performance Center
PWC	PriceWaterhouseCooper
SEC	Securities and Exchange Commission
SOA	Sarbanes-Oxley Act
StGB	Strafgesetzbuch
VbVG	Verbandsverantwortlichkeitsgesetz
WB-Hotline	Whistleblowing-Hotline



## 1 Vorwort

Die Entscheidung, sich laufend weiter zu bilden und neuen Herausforderungen und Aufgaben zu stellen, bewähren sich in Zeiten schlechterer Arbeitsmarktdaten immer mehr. Gerade wenn es darum geht, durch Krisen geprägte, schwierige Zeiten zu meistern, sind gut ausgebildete Mitarbeiter unerlässlich – vor allem jene, welche über gutes Basiswissen und Gespür für das Wesentliche verfügen.

Zudem setzen Unternehmen vermehrt auf die ständige Weiterentwicklung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter.<sup>1</sup>

Das berufsbegleitende Studium an der Hochschule Mittweida in der Fachrichtung Wirtschaftsingenieurwesen bietet den Absolventen die Möglichkeit, umfangreiches Basiswissen zu sammeln und mit bestehendem praktischen Wissen zu verbinden sowie sich im Rahmen der Diplomarbeit ein spezielles Wissen anzueignen.

Ich bedanke mich an dieser Stelle bei Herrn Peter Harbrecht von der Firma Mercedes-Benz Österreich Vertriebsgesellschaft m.b.H. für die freundliche Unterstützung bei der Problemstellung dieser Diplomarbeit sowie für das zur Verfügungstellen diverser Unterlagen. Weiters möchte ich mich auch bei meinen Vorgesetzten, insbesondere bei meinem Abteilungsleiter, für das Ermöglichen der freien Zeiteinteilung für mein Studium bedanken.

Mein besonderer Dank gilt jedoch meiner Familie und Freunden für die Geduld, die mentale Unterstützung und das Verständnis für meine kärgliche Freizeit während meines Studiums, sowie bei der Erstellung der Diplomarbeit.

Salzburg, 2011

Christian Schretthausen

---

<sup>1</sup> Vgl. Weiterbildung vorrangig: Salzburger Nachrichten. Salzburg, 19.03.2011, S. 47

## **1.1 Ziel der Arbeit**

Diese Diplomarbeit soll darauf abzielen, die mit dem Thema am häufigsten assoziierten Begrifflichkeiten zu beschreiben, sowie einen Überblick über das generelle Thema Korruption und Compliance zu gewähren. Die wesentlichen Ziele sind die Erörterung von präventiven Maßnahmen zur Vermeidung und in weiterer Folge zur Bekämpfung von Regelverstößen bzw. von korrupten Handlungen, sowie die Erläuterung der Rolle des einzelnen Mitarbeiters. Anhand einer Mitarbeiterbefragung wird veranschaulicht, welchen Wissensstand die Mitarbeiter des Unternehmens Mercedes-Benz Österreich Vertriebsgesellschaft m.b.H. haben und wie das generelle Interesse aktuell an der Thematik ist. In weiterer Folge soll ein Ausblick über die künftigen Maßnahmen zur Prävention gegeben werden.

## **1.2 Themenabgrenzung**

Das in dieser Diplomarbeit behandelte Thema bezieht sich hauptsächlich auf betriebswirtschaftliche Aspekte. Vor allem bei Erläuterung von Begrifflichkeiten wie Compliance wird nicht näher auf IT, medizinische oder psychologische Ausprägungen eingegangen. Da es sich nicht um eine juristische Diplomarbeit handelt und ansonsten der Rahmen der Arbeit gesprengt werden würde, wird die Rechtslage in dieser Arbeit in einem eigenen Exkurs kurz dargestellt und weiters nicht näher behandelt.

## 2 Einführung

Der österreichische Kaiser Franz der I. führte im Jahr 1811 ein Gesetzbuch ein, das das Zivilrecht in Österreich heute noch regelt. Das Allgemeine Bürgerliche Gesetzbuch (ABGB) feiert heuer seinen 200. Geburtstag und ist somit nach dem französischen Code civil das zweit älteste Zivilrecht der Welt.<sup>2</sup>

Im Vergleich dazu sind die Gesetze, die konformes Verhalten, Bestechung, Schmiergeldzahlungen oder Untreue in der Geschäftswelt regeln, relativ junge Gesetze. Und dennoch sind die Themen, die von diesen Gesetzen wie dem AktG, GmbHG, StGB, UGB oder dem VbVG behandelt werden, aktueller den je.

Aufmerksamen Medienverfolgern sind sicher die Headlines wie „Razzia bei Ford“<sup>3</sup>, wo rund 100 Ermittler dem Korruptionsverdacht gegen Ford-Mitarbeiter nachgegangen sind, „Systematische Korruption bei Daimler“<sup>4</sup> oder „Daimler kauft sich frei“<sup>5</sup>, wo berichtet wurde, dass Daimler 185 Millionen US Dollar Strafe aufgrund von Schmiergeldzahlungen leisten musste, bekannt. Noch nie wurden so viele Straftaten durch die Medien publiziert als jetzt, was natürlich auch damit zu tun haben könnte, dass viele Unternehmen damit werben, dass wenn es im Unternehmen Missstände gibt, diese entdeckt werden und die „korrupten Mitarbeiter“ zur Verantwortung gezogen werden. Momentan ist um das Thema Compliance und Korruption ein regelrechter Hype entstanden und es stellt sich für viele Unternehmen die Frage, ob man bei dem Hype mitmachen soll oder nicht und so eine wichtige Entwicklung verpasst. Vor allem bei Compliance steht die Frage im Raum, ob es sich dabei nur um ein Modewort für Unternehmensvorgänge handelt, die sowieso schon gelebt werden sollten, oder ob

---

<sup>2</sup> Vgl. Paragraphen für Jahrhunderte: Kleine Zeitung Lebensart. Graz, 01.05.2011, S. 18

<sup>3</sup> Razzia bei Ford. URL: <http://www.autohaus.de/razzia-bei-ford-993682.html> , 14.12.2010

<sup>4</sup> Systematische Korruption bei Daimler. URL: <http://www.autohaus.de/systematische-korruption-bei-daimler-931937.html> , 14.12.2010

<sup>5</sup> Daimler kauft sich frei. URL: <http://www.autohaus.de/daimler-kauft-sich-frei-933330.html> , 14.12.2010

Compliance ein Instrument für den Unternehmenserfolg darstellt, der unerlässlich ist.<sup>6</sup>

Durch den entstandenen Hype profitieren natürlich auch div. Consulting Agenturen sowie die Autoren von Fachliteratur. Es ist erstaunlich, wie viele Bücher es zu diesen Themen bereits gibt. Aber noch erstaunlicher ist, dass sich diese inhaltlich in gewisser Weise sehr ähnlich sind. Dass Compliance auch in Österreich angekommen ist, zeigt die im Jahre 2010 erstmalige Erscheinung eines eigenen Compliance-Magazines mit dem klingenden Namen „Compliance Praxis“. Dieses Fachmagazin erscheint nicht alleine, denn zeitgleich wurde ein Online-Portal für die österreichische Compliance-Community errichtet.<sup>7</sup> Betrachtet man den Preis für vier Ausgaben dieses Magazins und den uneingeschränkten Zugang zu Plattform, sowie die Preise für Fachliteratur, so beantwortet sich die Frage, ob dieser Hype nur Geschäftemacherei ist, ein Stück weit von selbst. Ungeachtet dessen, sollten sich Unternehmen nicht die Frage stellen ob sinnvoll oder nicht, sondern vielmehr ob alle Spielregeln in der Geschäftswelt eingehalten werden.

## 2.1 Begriffe

Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Begriffe, sowie deren Bedeutung bzw. Auswirkung näher erläutert. Diese Erläuterung soll vor allem dem besseren Verständnis dieser Diplomarbeit dienen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Das Phänomen Compliance – Notwendig oder überflüssig?. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/das-phaenomen-compliance-notwendig-oder-ueberfluessig/3771778.html> , 12.01.2011

<sup>7</sup> Vgl. Petsche, A.: Sehr geehrte Leser und Leserinnen: Compliance Praxis. Wien, Ausgabe 1 / 2010, S. 1

Das Hauptaugenmerk gilt hierbei natürlich den Begriffen Korruption und Compliance. In den letzten Jahren erlangte das Wort Compliance in der Wirtschaft immer mehr an Präsenz und zugleich einen immer höheren Stellenwert.

### **2.1.1 Korruption (in der Wirtschaftswissenschaft)**

Abgeleitet aus dem Lateinischen „corruptio“ oder „corrumpere“ wird der Begriff Korruption aus Sicht der Sprachwissenschaft meist mit Bestechung, Käuflichkeit, moralischer Verfall oder Verderbtheit assoziiert. Es handelt sich hier um keinen juristischen Fachbegriff. Eine allgemeine Definition des Begriffes ist weder im deutschen, noch im österreichischen Recht vorhanden.<sup>8</sup>

Vereinfacht kann man Korruption als **Missbrauch von Macht** verstehen. Wirtschaftsethisch gesehen wird darunter schlicht und einfach normwidriges Verhalten verstanden. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sichtweise handelt es sich hierbei um einen illegalen Tausch zwischen einem z. B. leitenden Angestellten und einem Kunden, bei dem der leitende Angestellte dem Kunden durch Missbrauch einer Vertrauensstellung (Vollmacht oder Prokura des leitenden Angestellten) zwischen ihm und dem Prinzipal (z.B. Firmeneigentümer, Gesellschafter) eine nicht erlaubte Leistung erbringt.<sup>9</sup>

Korruption im Sinne der Rechtswissenschaften kennt das Strafgesetzbuch nicht, es handelt sich um einen kriminologischen Begriff. Im österreichischen Strafrecht hielt der Korruptionsbegriff im Jahre 1964 im ersten Antikorruptionsgesetz Einzug, indem eine Regelung für, bzw. gegen die Geschenkkannahme und Bestechung von Führungspersonen eines Unternehmens eingeführt wurde.<sup>10</sup> Somit ist Korruption kein neues Phänomen.

---

<sup>8</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 31

<sup>9</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 18

<sup>10</sup> Vgl. Fuchs, E., Jerabek, R.: Korruption und Amtsmissbrauch, 3. Auflage, Wien: Manz, 2010, S. 1

Welche Handlungen oder Verhaltensweisen als korrupt anzusehen sind, richtet sich nach dem politischen sowie kulturellen Umfeld. Betrachtet man beispielsweise Korruption als Bestechung, in der Form einer Schmiergeldzahlung, so waren diese Zahlungen nach dem deutschen Steuerrecht 1995 noch bis zum Jahresende als uneingeschränkte Betriebsausgaben von der Steuer absetzbar.<sup>11</sup>

### **2.1.2 Compliance**

Das Wort Compliance ist derzeit in aller Munde und betrachtet man Schlagzeilen in der Wirtschaftspresse, so werden mit „Compliance“ hauptsächlich Korruption oder Verstöße gegen Gesetze, wie Wettbewerbsrecht oder Kartellrecht genannt.<sup>12</sup> Jedoch gibt es keine anerkannte Definition des Begriffes Compliance.

Aus der englischen Bankensprache stammend, abgeleitet vom Verb „to comply“ was soviel wie „einhalten“ bedeutet, wurde der Begriff Compliance aus der angelsächsischen Rechtsterminologie übernommen. Aus dem Juristischen frei übersetzt bedeutet es, das Verhalten in Übereinstimmung und Einhaltung von rechtlichen und regulativen Vorgaben. Compliance umfasst sozusagen die Einhaltung von Gesetzen sowie Richtlinien oder Verordnungen und auch die Einhaltung von freiwillig eingegangenen Verpflichtungen.<sup>13</sup> Die Einführung von Compliance-Anforderungen begann in den USA bereits im Jahre 1980 und wurde von der dortigen Finanzbranche maßgeblich geprägt. Sogenannte Compliance-Codes stellten eine Unternehmensverpflichtung dar, die einerseits eine Präventivmaßnahme war und andererseits eine Strafmilderung für das betroffene Unternehmen im Urteilsfall bedeutet. Als erstes deutsches Unter-

---

<sup>11</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 31

<sup>12</sup> Vgl. KPMG.: Compliance-Management-Systeme, Deutschland: KPMG, 2008, S. 6

<sup>13</sup> Vgl. KPMG.: Compliance-Management-Systeme, Deutschland: KPMG, 2008, S. 6

nehmen, welches ein Compliance-System nach angelsächsischem Vorbild aufbaute, war die Deutsche Bank im Jahre 1992.<sup>14</sup> Somit kann man sagen, dass Compliance in den frühen neunziger Jahren den Einzug in die europäische Wirtschaft machte.

Da Unternehmensanforderungen von verschiedenen Organen formuliert werden, gibt es eine Unterscheidung zwischen „rechtlichen“ und „regulativen“ Vorgaben. Verhaltensregeln, Normen, und unternehmensspezifische Standards sind den „regulativen“ Vorgaben zuzuordnen und sind freiwillige Verhaltensvorschriften, sogenannte „soft laws“. Während hier Handlungsspielraum besteht, sind Unternehmen und deren zugehörige Personen verpflichtet, rechtliche Vorgaben wie z.B. Gesetze, Richtlinien und behördliche Verordnungen einzuhalten.<sup>15</sup> Unter Compliance kann man auch die Durchführung aller zumutbaren Maßnahmen, die das konforme Verhalten eines Unternehmens, sowie aller Leitungs- und Aufsichtsorgane und Organisationsmitglieder begründet, sehen. Somit kann Compliance – muss aber nicht – als Teil der Corporate Governance, also der Unternehmensführung gesehen werden. Man spricht dann vom „Compliance-Management“, wenn sich ein Unternehmen verpflichtet, sich gegenüber Gesetzen sowie internen Regelungen und Richtlinien „compliant“ zu verhalten und diese Verpflichtung auch gelebt wird.<sup>16</sup>

### **2.1.3 Non Compliance**

Wie für Compliance gibt es auch für den Begriff Noncompliance keine anerkannte Definition. Im eigentlichen Sinn versteht man darunter eben das Gegenteil von Compliance. Hauptsächlich werden unter Noncompliance Unternehmenshandlungen subsumiert, die gegen Vorschriften verstoßen, die sich das

---

<sup>14</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 1

<sup>15</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 2

<sup>16</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 29

Unternehmen selbst auferlegt hat, wie z.B. interne Richtlinien oder Verhaltensvorschriften wie etwa eines Code of Ethics. Angesichts der steigenden Zahl an Vorschriften wird es immer schwieriger zu gewährleisten, dass Unternehmen alle Gesetze, Richtlinien und Regelungen sowie Verhaltensrichtlinien einhalten.<sup>17</sup>

Noncompliance wird in der Fachliteratur nur sehr wenig erwähnt, wobei sich dies in nächster Zeit noch ändern wird, da eben selbst auferlegte Vorschriften aufgrund ihrer Komplexität und rasch ansteigender Anzahl für viele Unternehmen nicht mehr überschaubar sind, und dadurch auch nicht immer einzuhalten sind.

#### **2.1.4 Großkonzerne**

Unter einem Konzern versteht man eine Zusammenfassung rechtlich selbstständiger Unternehmen unter einer einheitlichen Leitung.<sup>18</sup> Die Einteilung von Konzernen bzw. Kapitalgesellschaften in Größenklassen wird vom deutschen Handelsgesetzbuch (HGB) im § 267 und vom österreichischen Bondon, dem Unternehmensgesetzbuch (UGB) im § 221 geregelt. Da sich die Definition eines Großkonzerns in den Gesetzbüchern deckt, wird die Definition nur nach dem deutschen HGB erläutert. Nach diesem ist ein Konzern als „groß“ eingestuft, wenn zwei von drei der genannten Kriterien nach § 267 Abs. 3 HGB überschritten werden.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. KPMG.: Compliance-Management-Systeme, Deutschland: KPMG, 2008, S. 6

<sup>18</sup> Vgl. Olfert, K., Rahn, H. J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl, 2008, S. 163ff

<sup>19</sup> Vgl. Hollit, A., Piel, A. H.: Rechnungswesen, 4. Auflage, Berlin: Wissenschaftlicher Verlag, 2009, S. 275



- ⇒ Im Jahresdurchschnitt 250 Mitarbeiter oder mehr Beschäftigte
- ⇒ Eine Bilanzsumme größer 19,25 Mio. Euro nach Abzug eines ausgewiesenen Fehlbetrages auf der Aktivseite
- ⇒ und einen Umsatzerlös größer 38,50 Mio. Euro in den 12 Monaten vor dem Abschlussstichtag

Größenklassen von Kapitalgesellschaft	Merkmale		
	Arbeitnehmer	Bilanzsumme	Umsatzerlöse
Kleinbetrieb	< 50	< 4.840.000 €	< 9.680.000 €
Mittelbetrieb	51 - 250	4.840.000 € - 19.250.000 €	9.680.000 € - 38.500.000 €
Großbetrieb	> 250	> 19.250.000 €	> 38.500.000 €

Tabelle 1: Bildung von Unternehmensgrößenklassen für Kapitalgesellschaften nach § 267 HGB<sup>20</sup>

Die Europäische Union hat aufgrund von EU-Förderprogrammen eine eigene Abgrenzung der Unternehmensgröße, die aber eher der Abgrenzung des Mittelstandes von großen Unternehmen dient.

Größenklassen von Kapitalgesellschaft	Merkmale		
	Arbeitnehmer	Bilanzsumme	Umsatzerlöse
Kleinstbetrieb	bis 9	bis 2.000.000 €	bis 2.000.000 €
Kleinbetrieb	bis 49	bis 10.000.000 €	bis 10.000.000 €
Mittlerer Betrieb	bis 249	bis 43.000.000 €	bis 50.000.000 €
Großbetrieb	ab 250	ab 43.000.000 €	ab 50.000.000 €

Tabelle 2: Unternehmensgrößenklassen der EU mit KMU-Schwellenwert<sup>21</sup>

Eine weitere Definition von Großkonzernen bietet das Publizitätsgesetz (PublG) nachdem Unternehmen, unabhängig von Ihrer Rechtsform dann öffentlich Rechenschaft ablegen, wenn zwei der drei folgenden Merkmale zutreffen.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Vgl. Hollit, A., Piel, A. H.: Rechnungswesen, 4. Auflage, Berlin:Wissenschaftlicher Verlag, 2009, S. 275

<sup>21</sup> Vgl. Schierenbeck, H., Wöhle, C.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 17. Auflage, München: Oldenbourg, 2008, S.47

<sup>22</sup> Vgl. Schierenbeck, H., Wöhle, C.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 17. Auflage, München: Oldenbourg, 2008, S.46

- ⇒ Bilanzsumme größer als 65 Mio. Euro
- ⇒ Umsatzerlöse größer als 130 Mio. Euro
- ⇒ Beschäftigungszahl größer als 5000 Arbeitskräfte

## **2.2 Bedeutung von Korruption, Compliance und Non Compliance für ein Unternehmen**

Betrachtet man nur die jüngsten Medien, so kamen Unternehmen immer wieder aufgrund von Rechtsverstößen in die Kritik. Noncompliance oder gar korrupte Handlungen haben schon namhafte Unternehmen und deren oberste Führungsebene in Haftungsfälle verwickelt. Und hier seien der Fall SIEMENS und die Daimler AG nur erwähnt. Erst vor Kurzem stand der VW-Konzern unter Beobachtung der Justiz. Laut Angaben soll ein Manager der Telekom-Tochterfirma T-Systems versucht haben, einen Sponsorenvertrag zu verlängern, um Aufträge über mehrere Hundert Millionen Euro von VW zu erlangen. Als erste Konsequenz wurde der T-Systems-Manager entlassen.<sup>23</sup> Das Interessante dabei ist, das wenige Wochen zuvor bei VW der Compliance Bereich mit einem neuen Group Chief Compliance Officer aufgewertet wurde.<sup>24</sup>

Nach dem Motto „Hurra, wir haben gesündigt – und es selbst bemerkt“ soll verdeutlicht werden, dass regelkonformes Verhalten eines Unternehmens ein Zeichen für eine sehr gute Unternehmensführung ist.<sup>25</sup> Namhafte Konzerne erweitern ihre Compliance Bereiche nicht nur um Millionenstrafen zu entgehen, son-

---

<sup>23</sup> Vgl. Korruptionsverdacht bei VW. URL: <http://www.autohaus.de/korruptionsverdacht-bei-vw-1006415.html> , 16.02.2011

<sup>24</sup> Vgl. Hurra, wir haben gesündigt. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,745768,00.html> , 01.02.2011

<sup>25</sup> Vgl. VW wertet Compliance-Bereich auf. URL: <http://www.autohaus.de/vw-wertet-compliance-bereich-auf-1003413.html> , 23.02.2011

dem auch den Geschäftspartnern zu signalisieren, dass auf regelkonformes Handeln Wert gelegt wird.

### 2.3 Mögliche Schäden für ein Unternehmen

Handelt ein Unternehmen „compliant“, so wird dies immer mehr beworben und als Qualitätsmerkmal angepriesen. Somit ist wohl ein **Imageschaden** als einer der größten möglichen Schäden für Unternehmen zu nennen. Unter dem Stichwort „Kundenbindung“ lässt sich z.B. der Verlust von Marktanteilen erläutern, denn Kunden werden unzufrieden und dies führt dazu, dass diese nicht mehr loyal bei derselben Marke kaufen. Und Kunden, die man einmal verloren hat, können nicht so schnell wieder gewonnen werden.<sup>26</sup> Daher ist es umso wichtiger, wenn man im Unternehmen auf Regelverstöße trifft, diesen auf den Grund zu gehen, sie unbedingt zu ahnden und wenn erforderlich, auch zu publizieren, um als Unternehmen das Gesicht zu wahren. Man darf auch den Personalbereich nicht völlig außer Acht lassen. Nicht nur dass die Stimmung und Motivation im Unternehmen sinkt, es wird auch eine negative Auswirkung bei der Suche nach neuen Arbeitskräften auftreten. Kein Unternehmen kann es sich leisten, auf qualifiziertes Personal, also auf sogenannte Nachwuchsführungskräfte oder von allen Unternehmen umworbene „High-Potentials“ zu verzichten.<sup>27</sup> Im Gegenzug ist an dieser Stelle vielleicht nur noch anzumerken, dass auch negative Werbung immer noch Werbung ist.

Weitere mögliche Schäden aus korrupten bzw. nicht regelkonformen Handlungen können unter anderem ein **Absinken des Börsenwertes** und ein damit verbundener Kursverlust sein. Dies kann aber auch als eine Art Reflex bezeichnet werden, der aus anderen auftretenden Schäden resultiert. Dies ist streng

---

<sup>26</sup> Vgl. Meister, U., Meister, H.: Kundenzufriedenheit messen und managen, München-Wien: Hanser, 2004, S. 9

<sup>27</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 20

genommen aber nicht ein Schaden des Unternehmens, sondern der Aktionäre oder Teilhaber.<sup>28</sup>

Bei Auslandsgeschäften besteht auch die Gefahr, dass man von einem Geschäftspartner, dem gegenüber man sich korrupt verhalten hat, **erpresst** wird. Da Korruption ja auch von soziokulturellen Aspekten abhängt, kann ein ausländischer Geschäftspartner, auch wenn er am korrupten Geschäft maßgeblich beteiligte war, von ausländischen Behörden geschützt werden. Somit wird ein Unternehmen erpressbar, da der Geschäftspartner bei einer Meldung z.B. an die Börsenaufsicht straffrei davon kommt.<sup>29</sup>

Folgekosten eines aufgedeckten Falles wie **Strafen, Bußgelder** sowie **Aufklärungskosten** können erhebliche Einbußen mit sich bringen und in manchen Fällen für ein Unternehmen die Insolvenz bedeuten. Im Fall Siemens wurden durch die Medien Geldbeträge in der Höhe von ca. einer Milliarde US-Dollar für Strafen und ein dreistelliger Millionenbetrag für Aufklärungs- und Beratungskosten für die von der amerikanischen Börsenaufsicht SEC beauftragten Anwälte veröffentlicht.<sup>30</sup> Zusätzliche Schäden für Unternehmen können zudem

- ⇒ Schadenersatzansprüche bei der Schädigung Dritter,
- ⇒ Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen
- ⇒ eine schlechtere Bewertung durch den Kapitalmarkt sein.

Aber auch für Mitarbeiter können Schäden wie strafrechtliche Verantwortung, Bußgelder, Schadenersatzansprüche des Unternehmens oder Kündigung auftreten.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 18

<sup>29</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 21

<sup>30</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 19

<sup>31</sup> Vgl. KPMG.: Compliance-Management-Systeme, Deutschland: KPMG, 2008, S. 6

### **3 Exkurs in die Rechtsgrundlage**

Im Folgenden soll Korruption im deutschen sowie im österreichischen Strafrecht behandelt werden. Der Schwerpunkt wird aufgrund von Ähnlichkeiten der jeweiligen Gesetzbücher auf das österreichische Strafgesetzbuch gelegt. Zudem wird näher auf die Behandlung der Korruption im privaten Bereich eingegangen und der öffentliche Bereich lediglich erwähnt.

Unter dem privaten Bereich sind hier Bedienstete eines Unternehmens zu verstehen, während beim öffentlichen Bereich von Amtsträgern die Rede ist. Unter einem Amtsträger wiederum ist beispielsweise ein Bürgermeister einer Gemeinde (öffentliche Körperschaft) zu verstehen. Die Begriffsdefinition des Amtsträgers regelt in Österreich beispielsweise der § 74 StGB.<sup>32</sup>

#### **3.1 Korruption im deutschen Strafrecht**

Bezogen auf den Fall, das öffentliche Unternehmen mit privaten Unternehmen in geschäftlichen Kontakt stehen, bilden die § 331 bis 335 des deutschen Strafgesetzbuches den Kern von strafrechtlichen Korruptionsdelikten. Bei Geschäften zwischen ausschließlich privaten Unternehmen werden die § 299 und 300 StGB herangezogen, in denen die Bestechung im normalen Geschäftsverkehr behandelt wird.<sup>33</sup>

Formen der Korruption im öffentlichen Bereich sind unter den Paragraphen:<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 37

<sup>33</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 20

<sup>34</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 25 ff

- ⇒ § 331 StGB, **Die passive Bestechung in Form der Vorteilsnahme**
- ⇒ § 332 StGB, **Die qualifizierte passive Bestechung in Form der Bestechlichkeit**
- ⇒ § 333 StGB, **Die aktive Bestechung in Form der Vorteilsgewährung**
- ⇒ § 334 StGB, **Die aktive Bestechung in Form der Bestechung** und
- ⇒ § 335 StGB, **Besonders schwere Fälle der Bestechlichkeit und Bestechung** beschrieben

Für private Unternehmen gilt **§ 299 StGB** Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr, welcher im Wesentlichen besagt, dass ein Beauftragter oder Angestellter eines Unternehmens bestraft wird, wenn er einen Vorteil für das Zustandekommen eines Rechtsgeschäftes fordert, sich versprechen lässt oder annimmt bzw. einen Vorteil anbietet, verspricht oder gewährt. Besonders schwere Fälle der Bestechung im privaten Bereich, z.B. bei einem Vorteil großen Ausmaßes oder wenn der Täter Mitglied einer Bande ist, werden nach dem § 300 StGB bestraft.<sup>35</sup>

### 3.2 Korruption im österreichischen Strafrecht

In Österreich wurde zu den Vermögensdelikten des StGB zusätzlich Korruption im privaten Bereich neu geregelt. Korruptionstatbestände werden durch die § 168c StGB und § 168d StGB geregelt. Zusätzlich für korruptionsnahe Vermögensdelikte seien noch die § 153 StGB und § 153a StGB erwähnt. Diese Paragraphen sollen nun näher behandelt werden.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 29 ff

<sup>36</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 33

### **§ 168c StGB, Geschenkannahme durch Bedienstete oder Beauftragte**

*„Ein Bediensteter oder Beauftragter eines Unternehmens, der im geschäftlichen Verkehr für die pflichtwidrige Vornahme oder Unterlassung einer Rechtshandlung von einem anderen für sich oder einen Dritten einen Vorteil fordert, annimmt oder sich versprechen lässt, ist mit Freiheitsstrafe bis zu zwei Jahren zu bestrafen.“<sup>37</sup>*

Der Täter kann also ein Bediensteter oder Beauftragter des Unternehmens sein. Es spielt keinerlei Rolle, in welcher hierarchischen Position sich der Bedienstete befindet. Es kann sowohl ein leitender Angestellter als auch ein z.B. Sachbearbeiter sein.

Berechtigte Personen, die geschäftlich handeln, versteht man unter den Beauftragten. Zudem zählen bei einer Kapitalgesellschaft, seien es bei einer GmbH oder AG, die Aufsichtsratsmitglieder sowie die Vorstandsmitglieder zu den Beauftragten.

Jegliche Leistung, egal ob materiell oder immateriell, die einen Täter beserstellt, wird von der Rechtsprechung als Vorteil gewertet. Ob der Bedienstete oder Beauftragte den Vorteil für sich oder für eine andere Person fordert, annimmt oder sich versprechen lässt, ist für die Strafbarkeit irrelevant.

Ein wichtiger Hinweis an dieser Stelle ist, dass es keine Wertgrenze nach unten gibt, oder besser gesagt keine Geringfügigkeitsgrenze vorgesehen ist. Schon das Annehmen oder Fordern von geringwertigen Vorteilen kann zur Strafbarkeit führen.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> StGB (idF v. 01.10.2010) §168c Abs.I

<sup>38</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 34

## § 168d StGB, Bestechung von Bediensteten oder Beauftragten

*„Wer einem Bediensteten oder Beauftragten eines Unternehmens im geschäftlichen Verkehr für die pflichtwidrige Vornahme oder Unterlassung einer Rechtshandlung für ihn oder einen Dritten einen nicht bloß geringfügigen Vorteil anbietet, verspricht oder gewährt, ist mit Freiheitsstrafe bis zu zwei Jahren zu bestrafen.“<sup>39</sup>*

Der § 168d StGB ist im Prinzip das Gegenstück zur Geschenkannahme nach §168c StGB.

Ausdrücklich vom Tatbestand ausgenommen ist hier der geringfügige Vorteil. Dieser geringe Vorteil kann sowohl gewährt, als auch angenommen werden. Als übliche Wertgrenze wird meist von **ca. 100 Euro** ausgegangen. Zu beachten ist, dass dieser geringe Vorteil auch nicht regelmäßig oder wiederholt gewährt bzw. angenommen werden darf. Auch bei Vorteilen mit einer Wertgrenze unter 100 Euro sei aber zur Vorsicht geraten. Typische Werbegeschenke sind als unproblematisch anzusehen.

Bei Einladungen empfiehlt es sich, diese nicht an den Bediensteten zu senden, sondern gleich an den Unternehmensinhaber oder Auftraggeber. Dieser kann dann selber entscheiden, ob und wenn er zu welchen Veranstaltungen entsendet. Zudem empfiehlt es sich für betroffene Angestellte unbedingt Ihren Vorgesetzten darüber zu informieren.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> StGB (idF v. 01.10.2010) §168d

<sup>40</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 35



	HANDLUNG	VORTEILS- GEWÄHRUNG	RECHTSFOLGEN
<b>GESCHENKAN- NAHME DURCH BEDIENTETE ODER BEAUF- TRAGTE</b> (§ 168c StGB)	Ein Bediensteter oder Beauftragter eines Unternehmens, der im <b>geschäftlichen Ver- kehr</b> für die <b>pflicht- widrige</b> Vornahme oder Unterlassung einer <b>Rechtshandlung</b>	von einem Dritten einen <b>Vorteil</b> fordert, annimmt oder sich versprechen lässt	Freiheitsstrafe bis zu 2 Jahre Qualifikation: Vorteilswert > EUR 3.000,- bis zu 3 Jahre
<b>BESTECHUNG VON BEDIENS- TETEN ODER BEAUFTRAGTEN</b> (§168d StGB)	Wer einem Bediensteten oder Beauftragten eines Unternehmens im <b>geschäftlichen Ver- kehr</b> für die <b>pflicht- widrige</b> Vornahme oder Unterlassung einer <b>Rechtshandlung</b>	für ihn oder einen Dritten einen <b>nicht bloß geringfügigen Vorteil</b> anbietet, verspricht oder gewährt	Freiheitsstrafe bis zu 2 Jahre

Tabelle 3: Korruptionstatbestände im privaten Bereich<sup>41</sup>

## § 153 StGB, Untreue

*„Wer die ihm durch Gesetz, behördlichen Auftrag oder Rechtsgeschäft eingeräumte Befugnis, über fremdes Vermögen zu verfügen oder einen anderen zu verpflichten, wissentlich missbraucht und dadurch dem anderen einen Vermögensnachteil zufügt, ist mit Freiheitsstrafe bis zu sechs Monaten oder mit Geldstrafe bis zu 360 Tagessätzen zu bestrafen.“<sup>42</sup>*

Die Strafbarkeit für Untreue nach §153 StGB kommt noch zusätzlich zu den §§ 168c ff StGB in Betracht. Nämlich dann, wenn durch die Annahme von Geschenken bzw. Bestechung dem Auftrag erteilenden Unternehmen zusätzlich ein Vermögensnachteil entstanden ist.

<sup>41</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 47

<sup>42</sup> StGB (idF v. 01.10.2010) §153

## § 153a StGB, Geschenkkannahme durch Machthaber

*„Wer für die Ausübung der ihm durch Gesetz, behördlichen Auftrag oder Rechtsgeschäft eingeräumten Befugnis, über fremdes Vermögen zu verfügen oder einen anderen zu verpflichten, einen nicht bloß geringfügigen Vermögensvorteil angenommen hat und pflichtwidrig nicht abführt, ist mit Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr zu bestrafen.“<sup>43</sup>*

Wenn nach § 153 StGB kein Vermögensnachteil entstanden ist, kann sich der Vorteilsnehmer immer noch einer Geschenkkannahme durch einen Machthaber, oder einfach gesagt einem Entscheidungsträger, nach § 153a StGB strafbar machen. Man spricht hier von einer Art strafbarer „Klimapflege“ im privaten Bereich.<sup>44</sup>

	HANDLUNG	VORTEILS- GEWÄHRUNG	RECHTSFOLGEN
<b>UNTREUE (§ 153 StGB)</b>	Wer die <b>Befugnis</b> , über fremdes Vermögen zu verfügen oder einen anderen zu verpflichten, <b>wissentlich missbraucht</b> und dadurch dem anderen einen <b>Vermögensnachteil</b> zufügt	Keine Vorteils-gewährung/Bereicherung notwendig	Freiheitsstrafe bis zu 6 Monate oder Geldstrafe bis zu 360 Tagessätze Qualifikation: Schaden > EUR 3.000,- bis zu 3 Jahre Schaden > EUR. 50.000,- 1 bis 10 Jahre
<b>GESCHENKANNAHME DURCH MACHTHABER (§ 153a StGB)<sup>136</sup></b>	Wer für die Ausübung der ihm durch Gesetz, behördlichen Auftrag oder Rechtsgeschäft eingeräumte <b>Befugnis</b> , über fremdes Vermögen zu verfügen oder einen anderen zu verpflichten,	einen <b>nicht bloß geringfügigen Vermögensvorteil</b> angenommen hat und <b>pflichtwidrig</b> nicht abführt	Freiheitsstrafe bis zu 1 Jahr

Tabelle 4: Korruptionsnahe Vermögensdelikte<sup>45</sup>

<sup>43</sup> StGB (idF v. 01.10.2010) §153a

<sup>44</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 33

<sup>45</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 47

Werden korrupte Handlungen wie beispielsweise Bestechung von einer privaten Person einem Amtsträger angeboten, versprochen oder gewährt, so kommen für Personen aus dem privaten Bereich die **§§ 307, 307a und 307b StGB** für die aktive Bestechung im öffentlichen Bereich zur Anwendung. Tatbestandsmerkmal in dieser Strafbestimmung ist das rechtliche Verbot der Vorteilsannahme des Amtsträgers. Oft sind der privaten Person, also dem Täter, die rechtlichen Regelungen des Amtsträgers unbekannt. So kann es sein, dass der Täter wegen eines Vorsatzmangels straffrei ausgeht.<sup>46</sup>

Nachfolgende Tabellen sollen einen Überblick über die rechtliche Lage bei Korruptionstatbeständen in Österreich geben. Hier werden nicht nur die dafür geltenden Paragraphen angegeben, sondern auch die zugehörige Beschreibung, der jeweilige Verstoß und die Rechtsfolge.

	HANDLUNG	VORTEILS-GEWÄHRUNG	RECHTSFOLGEN
<b>AMTSMISS- BRAUCH</b> <sup>130</sup> (§ 302 Abs 1 StGB)	Ein Beamter, der mit dem Vorsatz, dadurch einen anderen an <b>seinen Rechten zu schädigen</b> , seine Befugnis <b>wissentlich missbraucht</b>	Keine Vorteilsgewährung/Bereicherung notwendig	Freiheitsstrafe von 6 Monate bis zu 5 Jahre Qualifikation: Schaden > EUR 50.000,- 1 bis 10 Jahre
<b>BESTECHLICH- KEIT</b> (§ 304 Abs 1 StGB)	Wenn ein Amtsträger für die <b>pflichtwidrige</b> Vornahme/Unterlassung eines <b>Amtsgeschäftes</b>	für sich oder einen Dritten einen <b>Vorteil</b> fordert, annimmt oder sich versprechen lässt	Freiheitsstrafe bis zu 3 Jahre Qualifikation: Vorteilswert > EUR 3.000,- 6 Monate bis 5 Jahre Vorteilswert > EUR 50.000,- 1 bis 10 Jahre
<b>VORTEILS- ANNAHME</b> (§ 305 Abs 1 StGB)	Wenn ein Amtsträger <sup>131</sup> für die <b>pflichtgemäße</b> Vornahme/Unterlassung eines <b>Amtsgeschäftes entgegen einem dienst- oder organisationsrechtlichen Verbot</b>	für sich oder einen Dritten einen <b>Vorteil</b> annimmt oder sich versprechen lässt	Freiheitsstrafe bis zu 2 Jahre Qualifikation: Vorteilswert > EUR 3.000,- bis zu 3 Jahre Vorteilswert > EUR 50.000,- 6 Monate bis 5 Jahre

<sup>46</sup> Vgl. Fuchs, E., Jerabek, R.: Korruption und Amtsmissbrauch, 3. Auflage, Wien: Manz, 2010, S. 71 ff

	HANDLUNG	VORTEILS-GEWÄHRUNG	RECHTSFOLGEN
§ 305 Abs 2 StGB	Wenn ein Amtsträger <sup>132</sup> für die <b>pfllichtgemäße</b> Vornahme/Unterlassung eines <b>Amtsgeschäftes</b>	für sich oder einen Dritten einen <b>Vorteil fordert</b> , es sei denn, dies wäre nach einer <b>dienst- oder organisationsrechtlichen Vorschrift oder dienstrechtlichen Genehmigung erlaubt</b>	Freiheitsstrafe bis zu 2 Jahre Qualifikation: Vorteilswert > EUR 3.000,- bis zu 3 Jahre Vorteilswert > EUR 50.000,- 6 Monate bis 5 Jahre
<b>VORBEREITUNG DER BESTECHLICHKEIT ODER DER VORTEILS-ANNAHME</b> (§ 306 Abs 1 StGB)	Wenn ein Amtsträger <sup>133</sup> , der mit dem Vorsatz die <b>pfllichtwidrige</b> Vornahme/Unterlassung eines <b>künftigen Amtsgeschäftes</b> anzubahnen.	für sich oder einen Dritten einen <b>Vorteil fordert</b> , annimmt oder sich versprechen lässt	Freiheitsstrafe bis zu 2 Jahren Qualifikation: Vorteilswert > EUR 3.000,- bis 3 Jahre Vorteilswert > EUR 50.000,- 6 Monate bis 5 Jahre
§ 306 Abs 2 StGB	Wenn ein Amtsträger, der mit dem Vorsatz, die <b>pfllichtgemäße</b> Vornahme/Unterlassung eines <b>künftigen Amtsgeschäftes</b> anzubahnen	für sich oder einen Dritten einen <b>Vorteil fordert</b> , es sei denn, dies wäre nach einer <b>dienst- oder organisationsrechtlichen Vorschrift oder dienstrechtlichen Genehmigung erlaubt</b>	Freiheitsstrafe bis zu 2 Jahren Qualifikation: Vorteilswert > EUR 3.000,- bis 3 Jahre Vorteilswert > EUR 50.000,- 6 Monate bis 5 Jahre
<b>BESTECHUNG</b> (§ 307 StGB)	Wer einem Amtsträger für die <b>pfllichtwidrige</b> Vornahme/Unterlassung eines <b>Amtsgeschäftes</b>	ihm oder einen Dritten einen <b>Vorteil anbietet</b> , verspricht oder gewährt	Freiheitsstrafe bis zu 3 Jahre Qualifikation: Vorteilswert > EUR 3.000,- 6 Monate bis 5 Jahre Vorteilswert > EUR 50.000,- 1 bis 10 Jahre
<b>VORTEILS-ZUWENDUNG</b> (§ 307a StGB)	Wer einem Amtsträger für die <b>pfllichtgemäße</b> Vornahme/Unterlassung eines <b>Amtsgeschäftes</b> entgegen eines dem Vorteilsempfänger treffenden <b>dienst- oder organisationsrechtlichen Verbots</b>	ihm oder einen Dritten einen <b>Vorteil anbietet</b> , verspricht oder gewährt	Freiheitsstrafe bis zu 2 Jahren Qualifikation: Vorteilswert > EUR 3.000,- bis 3 Jahre Vorteilswert > EUR 50.000,- 6 Monate bis 5 Jahre
<b>VORBEREITUNG DER BESTECHUNG</b> (§ 307b StGB)	Wer einem Amtsträger <sup>134</sup> zur Anbahnung der <b>pfllichtwidrigen</b> Vornahme/Unterlassung eines <b>künftigen Amtsgeschäftes</b>	ihm oder einen Dritten einen <b>Vorteil anbietet</b> , verspricht oder gewährt	Freiheitsstrafe bis zu 2 Jahren Qualifikation: Vorteilswert > EUR 3.000,- bis 3 Jahre Vorteilswert > EUR 50.000,- 6 Monate bis 5 Jahre
<b>VERBOTENE INTERVENTION</b> (§ 308 StGB) <sup>135</sup>	Wer <b>wissentlich</b> unmittelbar oder mittelbar darauf Einfluss nimmt, dass ein Amtsträger eine in seinen Aufgabenbereich fallende <b>Dienstverrichtung pfllichtwidrig</b> vornimmt oder unterlässt	und für diese Einflussnahme für sich oder einen Dritten einen <b>Vorteil fordert</b> , annimmt oder sich versprechen lässt	Freiheitsstrafe bis zu 2 Jahre Qualifikation: Vorteilswert > EUR 3.000,- bis 3 Jahre Vorteilswert > EUR 50.000,- 6 Monate bis 5 Jahre

Tabelle 5: Korruptionstatbestände im öffentlichen Bereich<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 46ff



### 3.3 Verbandsverantwortlichkeit in Österreich

Als Verbände sind insbesondere Aktiengesellschaften, Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), Kommanditgesellschaften, Vereine oder Stiftungen zu sehen. Unter der Verbandsverantwortlichkeit ist neben der Verantwortlichkeit der handelnden Person auch das Unternehmen nach dem Verbandsverantwortlichkeitsgesetz (VbVG) seit Anfang 2006 haftbar. Zu beachten ist, dass die Strafbarkeit des Unternehmens neben die der handelnden Person tritt. Daher schließen sich diese nicht aus.

Strafbare Handlungen eines Entscheidungsträgers bzw. eines Mitarbeiters führen nur dann zu einer Verbandsverantwortlichkeit, wenn die Voraussetzungen, sogenannte Zurechnungsgründe, gegeben sind. Diese sind

- ⇒ die Straftat wurde zugunsten des Unternehmens begangen, oder
- ⇒ durch eine Straftat wurden Pflichten die den Verband treffen verletzt.

Der Verband ist für Straftaten eines Entscheidungsträgers (Geschäftsführer, Prokurist, Vorstandsmitglied) verantwortlich, wenn dieser als solcher die Tat rechtswidrig und vor allem schuldhaft begangen hat. Für Mitarbeiter ist der Verband verantwortlich, wenn diese einen Sachverhalt rechtswidrig verwirklicht und dadurch eine Straftat ermöglicht haben oder diese dadurch erleichtert wurde, und der Entscheidungsträger seine zumutbare Sorgfaltspflicht, diese mit ihm möglichen Maßnahmen zu verhindern, verletzte.<sup>48</sup>

Anders als bei einer Tat eines Entscheidungsträgers ist bei Taten von Mitarbeitern zu beachten, dass diese vom Mitarbeiter nicht schuldhaft begangen werden muss. Um eine Verbandsverantwortlichkeit herbeizuführen, reicht es, wenn nachweislich eine mangelnde Kontrolle oder Überwachung des Mitarbeiters durch den Entscheidungsträger passierte. Eine Unternehmensverantwortlichkeit

---

<sup>48</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 49

für Mitarbeiter kann durch entsprechende Compliance-Maßnahmen verhindert werden.

Nach § 4 VbVG kann einem Unternehmen eine Geldbuße in Höhe von bis zu 180 Tagessätzen verhängt werden. Der Tagessatzbetrag kann höchstens dem 360sten Teil des Jahresertrages eines Unternehmens entsprechen, bzw. mindestens 50 Euro oder höchstens 100.000 Euro. Es ergibt sich also ein maximales Bußgeld von 1.800.000 Euro.

Kommt es zu keiner Verurteilung und der Staatsanwalt tritt von der Strafverfolgung zurück, spricht man von einer Diversion. Diversionsmaßnahmen treten allerdings in Verbindung mit Sanktionen gegenüber dem Unternehmen wie Leisten von Geldbeträgen oder eine dreijährige Probezeit, auf.<sup>49</sup>

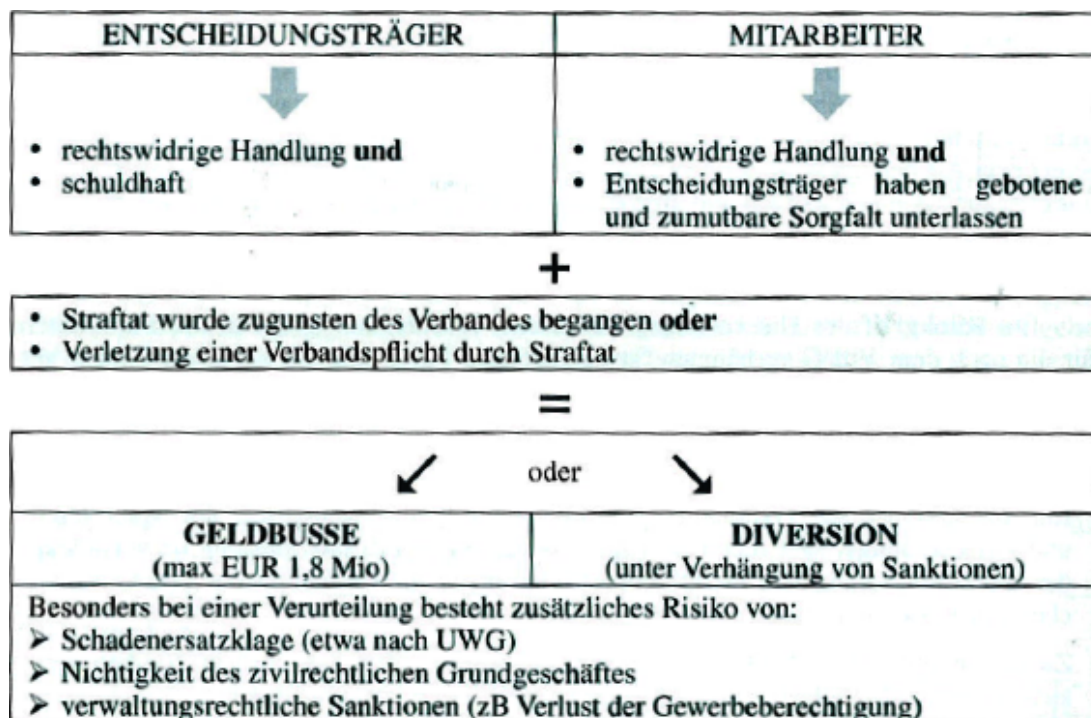


Abb. 1: Darstellung der Verbandsverantwortlichkeit<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 50ff

<sup>50</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 52

## 4 Eruiere von Korruptionsrisiko

Um korrupte Handlungen eruiere zu können, muss zunächst verstanden werden, welche Typen von Korruption vorhanden sind und was die Ursachen dafür sind. In diesem Kapitel soll veranschaulicht werden, warum und wann es zu Korruption kommt, sowie man diese Handlungen rechtzeitig erkennen kann.

### 4.1 Klassifikation von Korruptionshandlungen

Um die Klassifikation von korrupten Handlungen besser zu beschreiben, verwendet man in der Wirtschaftswissenschaft die Begriffe des **Agenten** und des **Klienten**. Darunter versteht man beim Agenten beispielsweise einen Entscheidungsträger eines Unternehmens und unter dem Klienten einen Kunden. Man kann den Begriffen auch z.B. einen Verkäufer und einen Käufer zuordnen. Wenn man jetzt noch zwischen einem öffentlichen (Behörden, Gemeinden, Asfinag) und einem privaten Unternehmen (MBÖ) unterscheidet, kann man die Klassifikation in einer Tabelle darstellen.

	Agent im öffentlichen Unternehmen	Agent im privaten Unternehmen
Klient im öffentlichen Unternehmen	Abschnitt 1	Abschnitt 2
Klient im privaten Unternehmen	Abschnitt 3	Abschnitt 4

Abb. 2: Klassifikation von Korruptionshandlungen<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 48

Die im Abschnitt 3 und 4 befindlichen Fälle sind wohl die in der Wirtschaft am häufigsten auftretenden Varianten der Korruption. So wird in Abschnitt 3 die typische Beamtenbestechung gezeigt, während im Abschnitt 4 eine klassische Lieferanten-Einkaufsleiter Beziehung ausgewiesen wird.<sup>52</sup>

Als eines der jüngst bekannt gewordenen Beispiele für Korruption in einer Lieferanten-Einkäufer-Beziehung kann man einen Fall beim Automobilhersteller BMW nennen. Der frühere Chef-Einkäufer für Karosserieteile soll von Zulieferfirmen in den Jahren 2002 bis 2006 Schmiergeldzahlungen in Höhe von mehreren Hunderttausend Euro erhalten haben. Als Gegenleistung wurden von dem Einkäufer mehrere Großaufträge an die Zulieferfirmen vergeben.<sup>53</sup>

Grundtypen von Korruption, die überwiegend oder ausschließlich in öffentlichen Unternehmen auftreten, sind die **Leistungskorruption**, die **Genehmigungskorruption**, die **Auflagenkorruption** sowie die **Legalisierungs- und Kontrollkorruption**. Für diese Arbeit interessanter sind aber die Grundtypen, die in privaten Unternehmen vorkommen.

Als Erstes ist die **Gewinnmaximierungskorruption** zu nennen. Dieser Typ zielt darauf ab, höhere Erträge oder Gewinne zu erreichen. Es wird versucht, Waren oder Dienstleistungen um einen höheren oder niedrigeren Preis zu kaufen bzw. zu verkaufen, als dies ohne Leistung (Korruptionszahlung) möglich wäre. Der Agent und der Klient teilen sich ihren Erlös aus dem „schmutzigen“ Geschäft je nach ihrer Verhandlungsmacht auf. Geschädigt wird jedenfalls eines der Unternehmen, entweder das des Agenten oder das des Klienten. Je geringer die Aufdeckungswahrscheinlichkeit, desto größer sind die Anreize zur Kor-

---

<sup>52</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 48

<sup>53</sup> Vgl. BMW-Einkäufer soll jahrelang Schmiergeld kassiert haben. URL: <http://www.gw-trends.de/cms/993896>, 16.12.2010



ruption. Vermeiden kann man derartige Handlungen durch Kontrollen in Form eines Internen Kontrollsystems (IKS), sowie des Vier- Augenprinzips.<sup>54</sup>

In Betracht von privaten Unternehmen sehr interessant ist die sogenannte **Finanzierungskorruption**. Es handelt sich hierbei um eine Wettbewerbssituation, bei der der Agent in einem Kreditinstitut tätig ist. Ein Unternehmen wird durch Kreditwürdigkeitsanalysen (Ratings) geprüft und eingestuft. Ratingkriterien sind die Rentabilität, Liquidität und die Erfolgslage des zu bewertenden Betriebes. Die korrupte Handlung besteht darin, dass der Klient dem Agenten eine Schmiergeldzahlung anbietet, der Agent diese annimmt und als Gegenleistung das Rating zugunsten des Klienten beeinflusst. Der Klient erhält so eine höhere Kreditsumme vom Institut.

Bei der **situativen Korruption** erfolgt ein Vorteilsaustausch zwischen dem Klienten und dem Agenten spontan. Beispielsweise bei einer Verkehrskontrolle. Derartige Handlungen treten meist in alltäglichen Situationen im Kundenkontakt auf.<sup>55</sup>

Wenn der Agent und der Klient aus demselben Unternehmen stammen (zwei verschiedene Abteilungen), und es kommt zu korrupten Handlungen, so spricht man von **interner oder endemischer Korruption**. Der Klient bietet dem Agenten Vorteile an, um z.B. an Unterlagen zu kommen, die er ansonsten vom Prinzipal (Unternehmensinhaber) nicht bekommen würde.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 54

<sup>55</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 56 ff

<sup>56</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 59

### 4.1.1 Modellgleichung

Durch Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage zwischen dem Agenten und dem Klienten wird ein „illegaler Markt“ gebildet. Wir gehen davon aus, dass Güter auf dem Markt knapp sind und sich die Marktpartner nach dem ökonomischen Prinzip verhalten. Ökonomisch notwendige Bedingungen für Korruption können anhand einer Modellgleichung veranschaulicht werden.

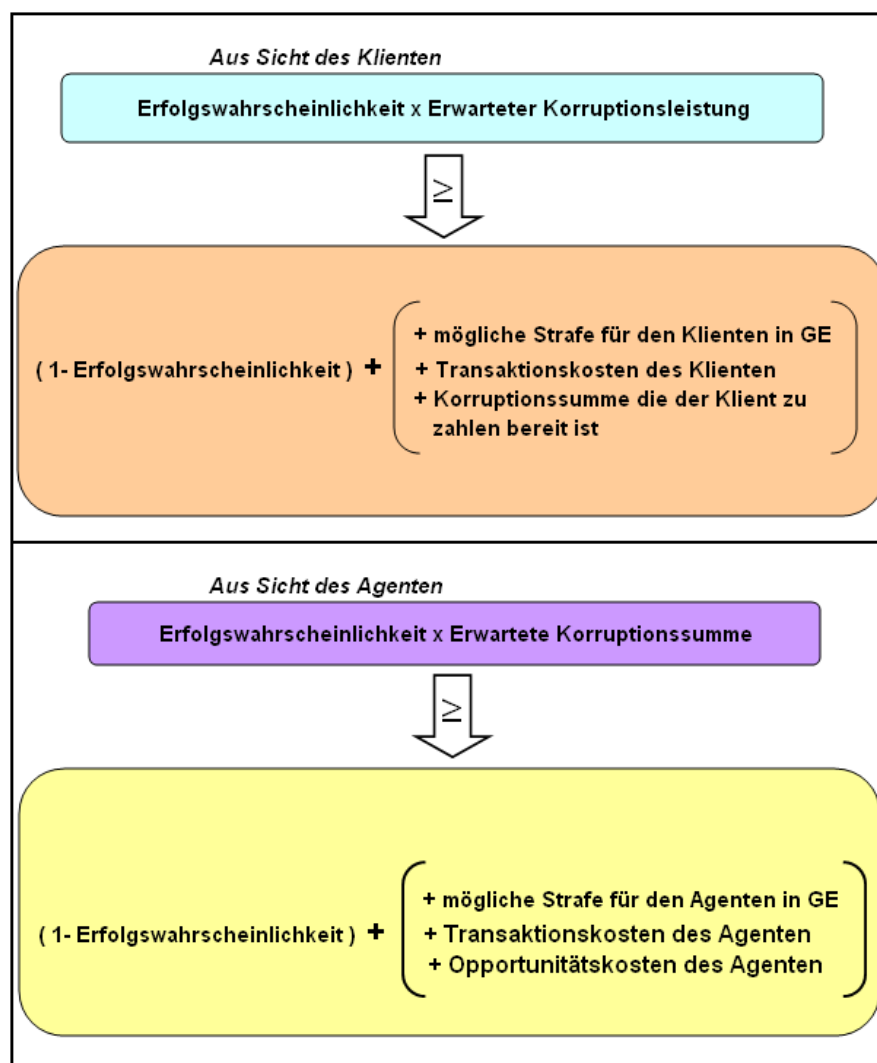


Abb. 3: Ökonomische Modellgleichung der Korruption<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 49

Grundannahme für ein ökonomisches Modell ist, dass es nur zu korrupten Handlungen kommen kann, wenn die anfallenden Korruptionskosten des Agenten und des Klienten deren Erträge nicht übersteigen. Oder im Extremfall diese zumindest gleich groß sind. Ist diese Definition erfüllt, so ist auch die korrupte Beziehung der beiden Akteure von Dauer. Sinken die Erträge dauerhaft unter die entstandenen Kosten, so wird die bestehende Korruptionsbeziehung meist beendet, was aufgrund von vorhandenen Abhängigkeiten oft schwierig ist.<sup>58</sup>

#### **4.1.2 Modellbedingtes Korruptionscontrolling**

Es gilt grundsätzlich zu unterscheiden, aus welcher Sichtweise man das modellbedingte Korruptionscontrolling betrachtet! Aus Sicht des Klienten und Agenten geht es im Korruptionscontrolling darum, die Rentabilität der korrupten Handlungen zu erhöhen oder zu maximieren und die Erfolgswahrscheinlichkeit zu gewährleisten. Hier gilt es aber das Controlling aus Unternehmenssicht (Prinzipal) im Zuge der Korruptionsprävention zu betrachten.<sup>59</sup>

Der Prinzipal kann aufgrund der in Abbildung 3 beschriebenen Modellgleichung ein wirksames Controlling entwickeln, um die möglichen Vorteile des Klienten und des Agenten zu minimieren. Durch vermehrte Controllingaktivitäten des Prinzipals wäre es möglich die Korruptionsleistung, die der Klient vom Agenten erhalten würde, zu verringern. Es wäre beispielsweise auch möglich, den Handlungsspielraum des Agenten von verschiedenen Bedingungen abhängig zu machen, oder bei der Auftragsvergabe ab einer bestimmten Größenordnung mehrere Agenten zu involvieren und so das Korruptionsrisiko zu senken. Der Prinzipal könnte zudem die Aufdeckungswahrscheinlichkeit steigern, indem er Prüfungen und Kontrollen von einer internen Revision durchführen lässt. Dies

---

<sup>58</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 48

<sup>59</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 49 ff

könnte durch die Einführung eines internen Kontrollsystems kurz IKS realisiert werden. Dies führt z.B. zu einer generell besseren Kontrolle aller Rechnungen, welche quartalsweise von einem internen Revisor stichprobenartig überprüft werden. Das IKS trägt nicht nur zur Erhöhung der Aufdeckungswahrscheinlichkeit bei, sondern wirkt auch für den Agenten sowie den Klienten eher abschreckend. Betrachtet man an dieser Stelle nochmals die ökonomische Modellgleichung, so stellt man fest, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit sinkt und somit die Korruptionssumme, die der Klient an den Agenten zahlen müsste, erhöht werden müsste, damit das korrupte Geschäft noch für beide rentabel bleibt. Weiters ist es auch möglich, dass beispielsweise der Prinzipal bei einer Vertragsanbahnung eine Vertragsstrafe mitberücksichtigt. Somit würde sich eine mögliche Strafe des Klienten bei Aufdeckung eines Deliktes zusätzlich erhöhen.

Ist der Agent finanziell am Unternehmenserfolg beteiligt, so könnte der Prinzipal die Opportunitätskosten des Agenten erhöhen, in dem durch das Korruptionsgeschäft die entsprechende Erfolgsentlohnung verringert wird. Zudem könnte der Prinzipal mit dem Agenten schon bei der Einstellung eine Vereinbarung über die Regelung von möglichen Strafen regeln.

Der Prinzipal könnte zusätzlich eine generelle Anzeigepflicht bei den Strafverfolgungsbehörden des Agenten sowie des Klienten einführen.<sup>60</sup>

## **4.2 Ursachen von Korruption in einem Unternehmen**

Eine einheitliche Erklärung, warum es überhaupt zu Korruption kommt, gibt es nicht. Erklärungsansätze wie juristische, ökonomische, soziologische und historische existieren hier nebeneinander. Naheliegend ist der Schluss, dass es sich bei Ursachen für Korruption nicht um einzelnes Fehlverhalten handelt, sondern möglicherweise um eine Fehlentwicklung im Unternehmen. Es ist aber auch zu

---

<sup>60</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 52

erwähnen, dass derartige Ursachen sowohl **unternehmensintern** wie auch **extern** auftreten können.

#### **4.2.1 Unternehmensinterne Ursachen für Korruption**

Hauptsächlich können unternehmensinterne Fehlentwicklungen auf eine mangelhafte Personalführung, Versäumnisse der Dienstaufsicht, schlechte Organisation und Schwachstellen in der Beschaffungspolitik zurückgeführt werden.<sup>61</sup>

Im Zuge von Schwachstellen in der Personalpolitik ist beispielsweise die **Vernachlässigung der Dienstaufsicht** zu nennen. Korruption wird durch mangelnde Kontrollen begünstigt, somit handelt es sich um ein typisches Kontrolldelikt. In der Praxis erfolgen Kontrollen zu selten bzw. gar nicht. Nach der Modellgleichung lässt sich eine zunehmende Neigung des Agenten zur Korruption ableiten, wenn seiner Ansicht nach, die von ihm eingeschätzte Ahndung und die Aufdeckungswahrscheinlichkeit gering ausfallen. Fakt ist daher, dass je mehr Kontrollen durchgeführt werden und je aktiver die Prüfer in einem Unternehmen tätig werden, sich korrupte Handlungen vermeiden lassen. Ein Nebeneffekt ist, dass auch mehrere Delikte festgestellt und aufgedeckt werden.<sup>62</sup> Im Rahmen der Dienstaufsicht durchgeführte Kontrollen haben also auch eine präventive Wirkung.

Durch **Informationsdefizite von Mitarbeitern** wird Korruption in der Regel begünstigt. Durch das Vorherrschen eines Vorschriften- und Regelungengewirres ist es für Mitarbeiter nicht nur schwierig sich an diese zu halten, sondern es ist auch schwierig diese aus Sicht des Prinzipals zu kontrollieren. Für den Agenten ist es zudem leichter dieses Gewirr zu umgehen. Regelungen sollten keine

---

<sup>61</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 60

<sup>62</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 61

sprachlichen Unklarheiten aufweisen und nicht mehr aktuelle Regelungen sollten aufgehoben werden. Daher ist eine laufende Aktualisierung und Überarbeitung bestehender Regelungen notwendig, um ein wirksames Korruptionscontrolling zu betreiben. Weiters ist es wichtig, dass jedem Mitarbeiter die bestehenden Regelungen und Verhaltensrichtlinien kommuniziert werden. Ferner sollten diese auch regelmäßig durch Führungskräfte angesprochen werden, um so das Personal zu sensibilisieren.<sup>63</sup>

Durch **mangelnde Mobilitätsbereitschaft von Mitarbeitern** wird immer mehr Routine des Agenten erreicht und die Neigung zur Korruption erhöht. Die Bindung von Klient und Agent wird bestärkt, wenn beispielsweise ein Sachbearbeiter oder ein Entscheidungsträger über einen langen Zeitraum auf demselben Posten sitzt. Diese langjährige Bindung könnte von beiden Seiten ausgenutzt werden, um sich einen nicht konformen Vorteil zu verschaffen. In manchen Unternehmensbereichen kann es daher sinnvoll sein, an Job-Rotation zu denken. Nach der Neubesetzung des Agenten ist eine zu enge Klienten/Agenten-Bindung vorerst nicht mehr gegeben. Durch Einführung von Job-Rotation werden einerseits Unregelmäßigkeiten vermindert und andererseits wird die Aufdeckungswahrscheinlichkeit von korrupten Straffdaten erhöht. Zu beachten gilt es aber, dass Job-Rotation nicht für alle Position geeignet und nicht immer zu empfehlen ist.<sup>64</sup>

Aus Unternehmenssicht bietet auch eine **mangelnde Loyalität eines Mitarbeiters** großes Risiko. Bewertet ein Agent seine Tätigkeit im Unternehmen positiv und sind genügend Anreize für den Agenten vorhanden, fühlt er sich diesem auch gebunden und verhält sich entsprechend loyal. Ursache für korruptes Verhalten können Unzufriedenheit, fehlende Identifikation des Agenten mit dem

---

<sup>63</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 65

<sup>64</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 64

Unternehmen und innere Kündigung (ev. Burn-out) sein. Mangelnde Loyalität kann unter anderem auf folgenden Faktoren basieren:

- ⇒ Selbstverwirklichungsdefizit
- ⇒ Mangelnde Belohnung und mangelndes Feedback
- ⇒ Enttäuschte Erwartung des Agenten
- ⇒ Falsche Wertevermittlung
- ⇒ Keine Definition von Zielen

Mangelnde Loyalität kann allerdings auch durch ein falsches Vorbildverhalten des unmittelbaren Vorgesetzten auftreten.<sup>65</sup>

Das **falsche Vorbildverhalten von Führungskräften** trägt ebenfalls zur unternehmensinternen Korruption bei. Meist werden Regeln, Werte und Moral in Betrieben auf und ab gepredigt. Am Sinnvollsten ist es jedoch, wenn dies von den Vorgesetzten auch vorgelebt wird. Eine Führungskraft hat auf seine Mitarbeiter auch eine Vorbildwirkung. Das heißt für den Agenten, wenn sich der Chef nicht an die Spielregeln hält, wieso soll er es dann tun? Die beste Prävention gegen Korruption und das Einhalten von Compliance ist, wenn es zur Unternehmensphilosophie gehört, dass sich jeder einzelne Mitarbeiter (unabhängig von seinem hierarchischen Stand) vorbildlich verhält und versucht, das Unternehmen nach außen optimal zu repräsentieren.<sup>66</sup>

#### **4.2.2 Unternehmensexterne Ursachen für Korruption**

Vom Unternehmen kaum beeinflussbar sind die externen Korruptionsursachen. Bei diesen Ursachen spricht man auch von Umweltfaktoren an die die Control-

---

<sup>65</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 67

<sup>66</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 60

lingpolitik angepasst werden sollte. Neben den internen Ursachen für Korruption begünstigen sie auch die Bereitschaft von Agenten und Klienten sich korrupt zu verhalten. Als Beispiel für solch einen Umweltfaktor wäre die Lobbyistentätigkeit zu nennen.<sup>67</sup>

Unter dem Titel „Bestechung im Europäischen Parlament“ wurde erst kürzlich ein Korruptionsfall bekannt, der Österreich betraf.<sup>68</sup> Der EU-Delegationsleiter der Österreichischen Volkspartei Ernst Strasser stolperte in eine Bestechungsaffäre. Die Sunday Times setzte vermeintliche Lobbyisten auf den Delegationsleiter an. Strasser hatte sich bereit erklärt, im Auftrag eines Klienten ein EU-Gesetz zur Verwässerung des Anlegerschutzes ins EU-Parlament zu schleusen. Dafür sollten die Klienten auf das Verlangen von Strasser 100.000 Euro zahlen. Auf einem Video gab Strasser bekannt, schon 5 Klienten zu haben, die ebenfalls diese Summe zahlen! Nach Aufforderung des ÖVP-Parteichefs und österreichischen Vizekanzlers Josef Pröll gab Strasser seinen Rücktritt bekannt.<sup>69</sup>

Weitere Ursachen für unternehmensexterne Korruption sind beispielsweise das

- ⇒ **Wachstum von öffentlichen Unternehmen**
- ⇒ **Wertewandel der Bevölkerung**
- ⇒ **Intransparenz und steigende Regelungsdichte** sowie
- ⇒ **zunehmender Wettbewerbsdruck.**

---

<sup>67</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 79

<sup>68</sup> Vgl. Bestechung im Eu-Parlament: Salzburger Nachrichten. Salzburg, 21.03.2011, S.1

<sup>69</sup> Vgl. Strasser von Pröll gefeuert: Salzburger Nachrichten. Salzburg, 21.03.2011, S.2



### Wachstum von öffentlichen Unternehmen

Öffentliche Unternehmen sind in den letzten vier Jahrzehnten ständig gewachsen und haben die Beschäftigungszahl fast verdreifacht. Mit einer Steigerung der beschäftigten Personen steigt natürlich auch das Risiko bzw. ergibt sich ein größeres Potenzial an möglichen korrupten Handlungen. Hier ist es empfehlenswert, das Controlling nicht zu vernachlässigen, sondern auch weiter zu entwickeln und auszubauen.<sup>70</sup>

### Wertewandel der Bevölkerung

Zwischen den 60er und 70er Jahren fand in der Bevölkerung ein Wertewandel statt. Werte sind soziokulturell und historisch bedingt und haben in Form von Führungsgrößen Auswirkung auf menschliches Verhalten. Werte werden dem Menschen von Kindheit an durch Eltern, Schule und Vorbilder sowie durch Werbung und anderen Massenmedien vermittelt. Beim Wertewandel zeigt sich ein Trend von sinkenden Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zur steigenden Selbstentfaltung. Zu beachten gilt es, dass zu den Pflicht- und Akzeptanzwerten Disziplin, Pünktlichkeit und Gehorsam (Akzeptanz von Hierarchie in Unternehmen) und zu den Selbstentfaltungswerten Emanzipation, Kreativität, Gleichbehandlung, Genuss und Selbstverwirklichung gehören. Durch den Wandel von Werten wird auch ein Wandel des Rechtsbewusstseins beobachtet, das zu einer Form von Gleichgültigkeit führt. So ist etwa das Hinterziehen von Steuern oder Bestechung oder um ein alltägliches Beispiel zu nennen, das Schwarzfahren zu einer Art Volkssport geworden. Zum Wertewandel hinzu kommt noch, dass Korruption in der Politik und von Führungskräften bekannter Unternehmen vorgelebt wird.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 81

<sup>71</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 79

### Regelungsdichte und steigende Intransparenz

Ähnlich wie bei den „internen Ursachen“ kann die Zunahme von Regelungen auch für „externe Ursachen“ verantwortlich sein. Agenten und Klienten müssen die sozialen und strafrechtlichen Normen nicht nur kennen, sondern auch verstehen, um ihre Handlungen den Normen entsprechend ausrichten zu können. Die rechtlichen Regelungen, die das Verhalten steuern sollen, sind mittlerweile so dicht, dass ein Rechtsgehorsam fast unmöglich wird. Die Vielzahl der zu beachtenden Normen, Regelungen und Gesetze führt zu einer Überforderung des Agenten bzw. Klienten und wird durch die Widersprüchlichkeit einiger Normen zusätzlich begünstigt. Zudem wird Korruption in öffentlichen Unternehmen durch eine Überregulierung von Dienstvorschriften ebenfalls begünstigt.<sup>72</sup>

### Wettbewerbsdruck

In Zeiten der Wirtschaftskrise steigt für viele Unternehmen der Wettbewerbsdruck in großem Ausmaß. Unternehmen müssen ihre Kapazitäten soweit als möglich auslasten, da sie sonst noch zusätzlich unter einem enormen Kostendruck geraten. Es entsteht oft ein Konflikt, ob man um Kosten zu sparen Mitarbeiter entlassen soll, oder gegen Korruptionsgesetze verstoßen soll, um Aufträge zu erhalten und so die vorhandenen Kapazitäten auszulasten. Viele Manager glauben dieses Problem nur mit Hilfe von Korruption lösen zu können. Nach dem Motto:

*„Soll ich das Unternehmen zugrunde gehen lassen und Tausende Mitarbeiter auf die Straße stellen – oder soll ich in meine Kostenrechnung einen Posten für Schmiergelder einsetzen?“<sup>73</sup>*

---

<sup>72</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 81

<sup>73</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 80

Es ist an dieser Stelle zu beachten, dass die Unternehmensführung eine gewisse Vorbildwirkung hat und so die einzelnen Mitarbeiter zu korrupten Handlungen verleitet werden. Andere Strategien wie Preisanpassungen oder Produktverbesserungen werden vom Management oft völlig außer Acht gelassen.

#### **4.3 Frühwarnsysteme zum Aufspüren von Korruptionsrisiko**

Korrupte Handlungen des Agenten und Klienten führen meist zu einem materiellen Schaden für ein Unternehmen. Zur Schadensvermeidung und Erkennung von möglichen Risiken sollten Unternehmen nicht nur interne Prüf- und Steuerungsorgane einführen, sondern für diese Organe noch ein Frühwarnsystem einrichten. Dass sich ein Frühwarnsystem lohnen kann, zeigt schon alleine beispielsweise die Bauindustrie. In dieser treten alleine im deutschsprachigen Raum jährlich Schäden durch Bestechung und Schmiergeldzahlungen im Milliardenbereich auf. Durch fehlende Frühwarnung können Unternehmen korruptionsbedingt in eine Krise geraten. In der Vergangenheit z.B. kam es bei öffentlichen Ausschreibungen häufig branchenintern zu unerlaubten Preisabsprachen. Diese Absprachen führten zu einer Verzerrung des Wettbewerbes und bedeutenden für das Unternehmen, das den Auftrag erteilte, meist einen höheren Beschaffungspreis. Die sogenannten Kartellpreise, die nach dem Strafgesetzbuch verboten sind, liegen über den aktuellen Marktpreisen und verursachen so den Schaden für das Unternehmen, das den Auftrag erteilt. Das bevorteilte Unternehmen, also das welches den Auftrag schlussendlich erhielt, geht aber auch das Risiko einen Schaden zu erleiden, ein.<sup>74</sup>

Wird ein derartiger Korruptionsskandal publik, nimmt die Öffentlichkeit durch die Medien, wie Presse oder Fernsehen, an der Korruption teil. Dies kann dann zu immateriellen Schäden, wie beispielsweise einem Imageschaden, führen. Durch

---

<sup>74</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 101

derartige Skandale und dadurch entstandene Imageschäden kann ein Unternehmen in eine Krise geraten, in der es nicht mehr in der Lage ist den Unternehmensfortbestand substanziell und nachhaltig zu gewährleisten. Zur Korruptionsskandal- und Schadensvermeidung sollten öffentliche sowie private Unternehmen das Bedürfnis haben, ein Frühwarnsystem zu entwickeln und zu implementieren, um Korruptionsgefahren frühzeitig zu erkennen, sodass das Einleiten von Maßnahmen zur Abwendung noch möglich ist. Dies ist nicht nur für große Konzerne (börsennotierte Unternehmen sind zur Einrichtung eines Frühwarnsystems nach dem Aktiengesetz verpflichtet) von Bedeutung, sondern auch für KMUs immer wichtiger.<sup>75</sup>

#### **4.3.1 Organisatorische Frühwarnung**

Normal passiert Korruption immer im Verborgenen, ohne einen Zeugen oder Schriftstücke, die direkt auf eine Straftat hindeuten. Der Anstoß einer Frühwarnung und in weiterer Folge eines Strafverfahrens kommt nicht nur von unternehmensinternen Personen, sondern kann auch von externen Personen oder Instituten kommen. Institute sind z.B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Betriebsprüfer, Strafverfolgungsbehörden, wie die Staatsanwaltschaft, Kunden oder Lieferanten oder auch Presseveröffentlichungen in den Medien. Passiert die Frühwarnung durch die Medien, ist es allerdings schon schwierig, einen Imageschaden abzuwehren. Darum ist es wichtig, dass die Frühwarnung möglichst intern vonstattengeht. Es ist möglich, dass jedes Unternehmen ein individuelles Frühwarnsystem für sich selbst erstellt, oder dass mehrere Unternehmen innerhalb einer Branche kooperieren und die Leistungen eines gemeinsamen Systems nutzen. Grundsätzlich gilt, dass bei einem eigenorientierten Frühwarnsystem alle Agenten des Betriebes Beteiligte des Frühwarnsystems sind. Jeder Mitarbeiter, egal ob Führungskraft oder Sachbearbeiter, muss sich

---

<sup>75</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 103

aufgefordert fühlen, schon die geringsten Veränderungen aus seinem Umfeld, die zu erwarten sind, zu identifizieren und seinem Vorgesetzten oder seinem Compliance Officer zu melden. Sind Agenten z.B. zu scheu, um derartige Fälle oder aber auch Vermutungen ihrem Vorgesetzten aufgrund ihrer Persönlichkeit oder der vorherrschenden Unternehmenskultur zu melden, ist die Verfügbarkeit von diskret nutzbaren Beschwerdewegen ratsam.<sup>76</sup>

Zur Aufdeckung und Erlangung von Korruptionsfällen spielt die sogenannte Whistleblower-Problematik eine wichtige Rolle. Vom Englischen „to blow a whistle“ abstammend versteht man darunter die Meldung, meist anonym, eines Verstoßes gegen die Compliance-Bestimmungen eines Unternehmens. Unter einer Whistleblowing-Hotline wird ein internes Kontrollsystem eines Unternehmens verstanden, das dazu dient, Missstände sowie Verstöße von Gesetzen vorzubeugen bzw. diese zu eliminieren. Man unterscheidet das interne und externe Blowing. Während man in Österreich lediglich darauf achten muss, dass eine außenstehende Person oder Institution aufgrund des Datenschutzgesetzes die übermittelten Daten vertraulich behandelt, ist in Deutschland die Sache für den Blower wegen fehlender gesetzlicher Schutzmaßnahmen wesentlich problematischer. Hier besteht ein rechtlicher Konflikt zwischen dem Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Nach deutscher Rechtsprechung muss der Arbeitnehmer zuerst intern für Abhilfe sorgen, bevor eine dritte bzw. externe Person oder Institution sich der Problematik annehmen kann.<sup>77</sup>

Im Jahr 2008 wurde von der ACFE eine Studie veröffentlicht, aus der hervorging, dass fast die Hälfte der untersuchten Fraud-Fälle durch Whistleblowing gemeldet wurden.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 105

<sup>77</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 11

<sup>78</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 355

Im Jahr 2002 wurde die Einführung eines unternehmensinternen Kontrollsystems und damit die Einführung einer Whistleblowing-Hotline nach US-Bundesrecht für US-börsennotierte Unternehmen verpflichtend. Europäische Konzerne führen als Maßnahme der Corporate Governance immer häufiger derartige Hotlines ein.<sup>79</sup>

Ein Whistleblower, der bei der Aufklärung eines Falles mitwirkt, befindet sich oft in folgenden persönlich unangenehmen Situationen:

- ⇒ Möglicherweise ist der Hinweisgeber selber in den Korruptionsfall involviert, will damit aber nichts mehr zu tun haben
- ⇒ Er will die Täter der Strafverfolgung aussetzen
- ⇒ Dem Hinweisgeber wurden Schmiergelder angeboten, die er nicht annehmen wollte oder es wurden Schmiergelder von ihm verlangt, die er nicht bereit war, zu bezahlen

Den Whistleblower juristisch zu schützen ist ein Bedürfnis. In den USA gibt es seit 1978 speziell für Whistleblowing eine eigene Gesetzgebung. Auch im deutschsprachigen Raum gibt es juristische Aktivitäten zum Whistleblower Schutz. In Österreich wurde im Dezember 2010 ein Bundesgesetzblatt (BGBl I /2010/108) veröffentlicht, das ein strafrechtliches Kompetenzpaket beinhaltet. Ein Großteil dieses Paketes trat mit 1. Jänner 2011 in Kraft. Mit diesem Kompetenzpaket wird eine Kronzeugenregelung, ähnlich wie im Kartell und Wettbewerbsgesetz, im Strafgesetzbuch verankert. Diese Kronzeugenregelung gilt allerdings nur, wenn ein Agent des korrupten Unternehmens einen Korruptionsfall an die zuständige Staatsanwaltschaft meldet und zur Aufklärung eines Falles kooperativ ist. Wendet sich der Agent an andere externe Institutionen, wie z.B. die Presse, hat er keinen automatischen Anspruch auf die Kronzeugenregelung.<sup>80</sup> Eine weitere Möglichkeit, um an Informationen zu gelangen, ist ein ex-

---

<sup>79</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 171

<sup>80</sup> Vgl. Petsche, A. Schertler, C.: Justiz rüstet gegen Wirtschaftskriminalität und Korruption auf: Compliance Praxis. Wien, Ausgabe 1 / 2011, Seite 4

terner Vertrauensanwalt. Dieser Anwalt unterliegt der Schweigepflicht, somit hat ein Informant keine beruflichen oder persönlichen Nachteile zu befürchten.

#### **4.3.2 Eigenorientierte Frühwarnung**

Das Ziel der eigenorientierten Frühwarnung ist die frühzeitige Aufklärung von korrupten Bedrohungen, welche sich auf das eigene Unternehmen beziehen. Zur eigenorientierten Frühwarnung gehören das Festlegen von **Beobachtungsbereichen**, das Ermitteln und Gegenüberstellen von **Kennzahlen** sowie das Beachten von **Indikatoren** als Informationsträger.

Beim Festlegen von **Beobachtungsbereichen** soll der Korruptionsbeauftragte oder der Compliance-Officer anhand einer Risiko- und Schwachstellenanalyse Bereiche innerhalb, sowie rundum das Unternehmen eruieren, welche einer möglichen Bedrohung durch Korruption unterliegen. Eine derartige Analyse könnte durch das Beantworten von Fragen einer Checkliste durch den Korruptionsbeauftragten und Führungskräften in einem Workshop erfolgen. Bei der Erlangung von Informationen könnten eventuell auch Agenten des eigenen Unternehmens aus den Bereichen wie Recht, Personal oder Controlling mit eingebunden werden. Externe Bereiche, wie Kunden und Lieferanten, sollten allerdings nicht außer Acht gelassen werden.<sup>81</sup>

Zum Analysieren, planen und steuern sind **Kennzahlen** in der Betriebswirtschaft unumgänglich. Es handelt sich bei Kennzahlen um Informationen, die die Unternehmensstruktur, die betrieblichen Prozesse sowie Veränderungen veranschaulichen. Durch eine Gegenüberstellung mit Referenzwerten bzw. Erfahrungswerten werden Kennzahlen erst aussagekräftig. Im Groben kann man drei Vergleichsebenen unterscheiden.

---

<sup>81</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 109

- ⇒ **Zeitvergleich**, ein aktueller Kennzahlenwert wird mit einem früheren Wert verglichen, um eine künftige Entwicklung zu erkennen
- ⇒ **Betriebsvergleich**, bei einem Benchmarking werden Kennzahlen eines Unternehmens mit den entsprechenden Kennzahlen eines anderen Unternehmens verglichen
- ⇒ **Soll-Ist-Vergleich**, vorgegebene Kennwerte werden mit den erreichten verglichen

Als Kennzahlenbeispiele kann man die Fluktuationsquote sowie die Krankenquote nennen. Die Tatsache, dass ca. die Hälfte der Neueinstellungen das Unternehmen innerhalb von sechs Monaten wieder verlässt, macht die Fluktuationsquote zu einem wichtigen Indikator bei der Beurteilung von Korruptionsgefahr. Mögliche Erklärungen für eine hohe Fluktuation sind ein niedriges Gehaltsniveau, schlechte Arbeitsbedingungen, fehlende Aufstiegschancen oder auch ein schlechtes Betriebsklima. Die Unzufriedenheit der Arbeitnehmer führt zur Flucht in die Krankheit. Darum ist auch die Krankenquote eine wichtige Kenngröße für die Beurteilung von Korruptionsrisiko.<sup>82</sup>

Häufig werden zur Frühwarnung **Indikatoren** als Informationsträger eingesetzt. Diese sind sehr effektiv um Korruption möglichst zuverlässig und frühzeitig anzuzeigen. Mögliche Indikatoren sind:

- ⇒ Aufwendiger Lebensstil, der nicht im Verhältnis zum Einkommen steht
- ⇒ Persönliche Probleme
- ⇒ Keine Identifikation mit dem Unternehmen
- ⇒ Frustration
- ⇒ Subjektive Unterbezahlung

---

<sup>82</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 112 ff



Diese Indikatoren sollten vom Korruptionsbeauftragten und eventuell von anderen Agenten beobachtet werden.<sup>83</sup>

Grundsätzlich stellen Kennzahlen sowie Indikatoren keine Beweise für eine Korruptionsstraftat dar. Viele Indikatoren, die als Anzeichen für Korruption gewertet werden, sind bei einer Einzelbewertung eventuell werteneutral, oder sogar erwünscht. Weichen Werte von Kennzahlen oder Indikatoren von Sollgrößen ab und es ergibt sich eine deutliche Wahrnehmung der Abweichung, sollten vom Unternehmen weitere Ermittlungen eingeleitet werden. Zu bedenken gilt es, dass Unternehmen nicht in jedem Fall durch ein Frühwarnsystem geschützt werden können.<sup>84</sup>

#### **4.3.3 Überbetriebliche Frühwarnung**

Durch neue Vorgehensweisen bei korrupten Handlungen durch den Agenten und Klienten, sowie betriebliche Schwachstellen oder auch neue Entwicklungen im Korruptionsrecht wird die gesamtunternehmensbezogenen Frühwarnung zunehmend komplexer. Um dadurch entstehende Doppelarbeiten und Bindung von Ressourcen zu vermeiden, ist es sinnvoll ein überbetriebliches Frühwarnsystem, zusätzlich zum betrieblichen System, zu entwickeln. Dies führt nicht nur zu einer Kapazitätsentlastung, sondern auch zu einer qualitativen Verbesserung der Frühwarninformationen. Beispielsweise können Mitglieder dieses Systems relevante Basisdaten aus einem Beobachtungsbereich zentral auswerten und analysieren. Die Ergebnisse können mit den Korruptionsbeauftragten aller beteiligten Unternehmen in einem Workshop diskutiert werden. Das überbetriebliche Frühwarnsystem kann allerdings schnell an Grenzen stoßen. Es fordert von den beteiligten Unternehmen eine gewisse Offenheit und Transparenz was

---

<sup>83</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 115

<sup>84</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 118

Schwachstellen und Stärken oder eventuell Beziehungen zu gemeinsamen Kunden anbelangt. Zudem gilt es, sich von Anfang an über die Verteilung von entstehenden Kosten zu einigen.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Stierle, J.: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008, S. 120 ff

## **5 Prävention als Tool der Korruptionsbekämpfung und Einhalten von Compliance**

Neben der Einrichtung von Frühwarnsystemen oder eines internen Kontrollsystems, ist es vor allem wichtig, vorsorglich bzw. präventiv das Bewusstsein der Mitarbeiter zum Thema Korruption und Compliance entsprechend zu bilden und die Mitarbeiter so gut als möglich zu sensibilisieren. Die Prävention bildet einen nicht exakt abgrenzbaren Raum, der sich mit zukünftiger Sicherung eines Unternehmens in seiner Risikolage auseinandersetzt. Die Unternehmensprävention umfasst nicht nur Maßnahmen zu denen ein Unternehmen gesetzlich verpflichtet ist, sondern auch solche, die generell zur Verbesserung der Geschäftsabläufe dienen, und somit die Transparenz von Prozessen allgemein fördert.<sup>86</sup>

Ob in Österreich Unternehmen zur Einführung von Compliance-Systemen verpflichtet sind, ist nicht leicht zu beantworten. Eine Verpflichtung zur Einführung einer Compliance-Organisation in Österreich eigentlich nicht vorgeschrieben. Einzige Ausnahme ist der § 18 Wertpapieraufsichtsgesetz. Werden aber die allgemeinen gesellschaftsrechtlichen Anforderungen an ein Management betrachtet, ergeben sich eine Reihe von Handlungspflichten für die Unternehmensführung. Der Vorstand einer AG bzw. die Geschäftsführung einer Gesellschaft hat nach § 82 Aktiengesetz bzw. nach § 22 GmbH Gesetz dafür zu sorgen, dass ein internes Kontrollsystem und das Rechnungswesen entsprechend den Unternehmensanforderungen geführt werden. Für österreichische Aktiengesellschaften, die an der österreichischen Börse notiert sind oder auch europäische Aktiengesellschaften die in Österreich an der Börse notiert sind, gibt es den Corporate Governance Kodex. Dieser enthält die üblichen internationalen Standards für eine gute Unternehmensführung sowie die in Österreich geltenden Regelungen des Aktienrechts. Nach § 25 GmbH Gesetz haben Geschäfts-

---

<sup>86</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 25ff

fürer gegenüber den Gesellschaftern die Verpflichtung, bei der Führung der Geschäfte *die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden*.<sup>87</sup>

Eigentlich sollte es schon im eigenen Interesse der Geschäftsleitung liegen, eine Compliance-Organisation präventiv einzurichten, um eine persönliche Haftung zu vermeiden. Zudem wird auch das Risiko einer Bestrafung des Unternehmens verringert, da die jeweiligen Behörden bei der Verfolgung von Korruption dies als mildernd werten. Außerdem wird nach neuestem Verständnis der Unternehmenswert nicht mit den Kennzahlen eines Controllings und der Gewinnmaximierung gleichgesetzt, sondern auch durch Image, Unternehmenskultur und dem Werteverständnis des Unternehmens. Durch wirtschaftsdeviantes Verhalten erleidet ein Unternehmen einen vielfach nicht unerheblichen Schaden und Einbußen.<sup>88</sup>

## 5.1 Einführung eines Fraud-Managements

Das Thema Fraud hat in den letzten Jahren stark an Medienpräsenz gewonnen und der Begriff wird im wirtschaftlichen Bereich häufig gebraucht. Doch es gibt keine einheitliche Definition des Begriffes. Der Fraud-Begriff wird für unterschiedliche wirtschaftskriminelle Ausprägungen verwendet und bedeutet soviel wie Betrug, Schwindel, Täuschung oder Unterschlagung. Fakt ist, um von Fraud sprechen zu können, muss ein Opfer geschädigt worden sein. Eine genauere Erläuterung des Begriffes findet man im Black Law's Dictionary sowie im International Standard on Auditing 240. Nach dem Black Laws Dictionary beispielsweise, versteht man unter Fraud die beabsichtigte, falsche Darstellung der Wahrheit, um jemanden zur Aufgabe seines Vermögensstandes oder eines seiner Rechte zu veranlassen. Weiters versteht man eine Falschdarstellung der

---

<sup>87</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 351

<sup>88</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 110

Fakten oder durch Irreführung, sodass jemand aufgrund der Täuschung zu seinem rechtlichen Nachteil handelt.<sup>89</sup>

Betrachtet man nur diese Definition, so ergibt sich ein Überblick über die Komplexität von Fraud.

Die Entwicklung von öffentlich gewordenen Fraud-Fällen ist in den letzten Jahren vor allem durch das Internet stark angestiegen. Die Möglichkeit Tochterfirmen in Ländern, mit anderen kulturellen Gegebenheiten zu eröffnen, hat großen Einfluss auf verschiedene Geschäftsabläufe. Die zunehmende Komplexität und unzureichende Kontrollen in den Tochterfirmen erhöhen das Risikopotenzial zur Korruption. Ist die Hauptniederlassung in der Organisationsstruktur schon schwach aufgestellt, wird dieser Mangel in die ausländische Tochterfirma mit übernommen. Dann ist das Korruptionsrisiko besonders hoch.<sup>90</sup>

Die Möglichkeiten für Fraud werden durch die folgenden Rahmenbedingungen verstärkt begünstigt. Man spricht hier auch vom „Fraud Triangle“ oder vom dolo- sen Dreieck:

#### **- Gelegenheit / Möglichkeit**

Ein Täter findet eine Schwachstelle im System, die ihm das Begehen einer dolo- sen Handlung ermöglicht, und nimmt diese wahr.

#### **- Innere Rechtfertigung**

Der Täter ist sich in den meisten Fällen keiner Schuld bewusst und ist über- zeugt, dass seine Handlungen gerechtfertigt sind. Er zeigt keinerlei Unrechts- bewusstsein. Meist fühlt sich der Täter vom Unternehmen ungerecht behandelt, bei Beförderungen oder Gehaltserhöhungen übergangen. Aus Tätersicht holt er sich nur, was ihm sowieso zusteht!

#### **- Anreiz / Druck**

---

<sup>89</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 282

<sup>90</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 283

Hierfür kommen unterschiedliche Gründe in Betracht. So ist in Rezessionszeiten oft die Bedürfnisbefriedigung und in guten Wirtschaftszeiten die Gier die treibende Kraft. Motive können aber auch unerreichbare Zielvorgaben von Vorgesetzten sein. Persönliche Motive können ein finanzieller Engpass, eine hohe Erwartungshaltung der Familie oder generelle Existenzängste sein.

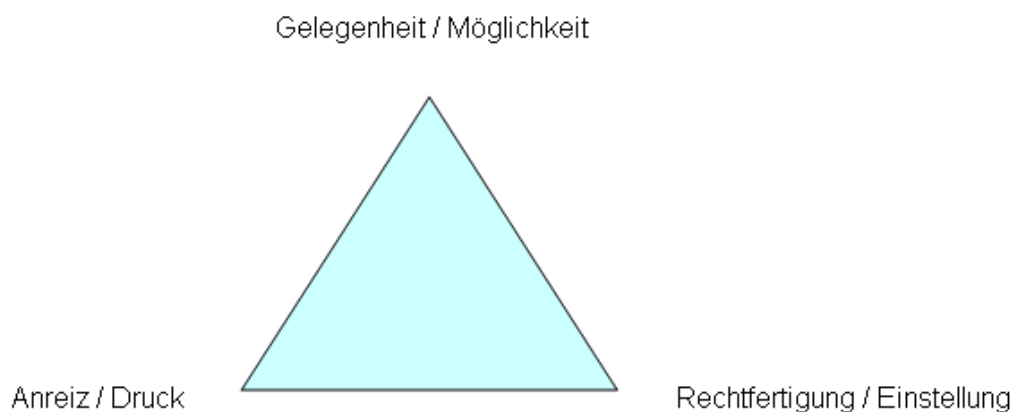


Abb. 4: Das dolose Dreieck<sup>91</sup>

Mit der Zeit entwickelten Betrüger ihre Methoden und Vorgehensweisen ständig weiter. Dies führte dazu, dass das dolose Dreieck, um die Fähigkeit des Handelnden stärker darzustellen, um „Fähigkeit / Potenzial“ erweitert wurde und so das dolose Viereck oder auch „Fraud Diamond“ entstand.

---

<sup>91</sup> Vgl. Berwanger, J., Kullmann, S.: Interne Revision, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2008, S 188

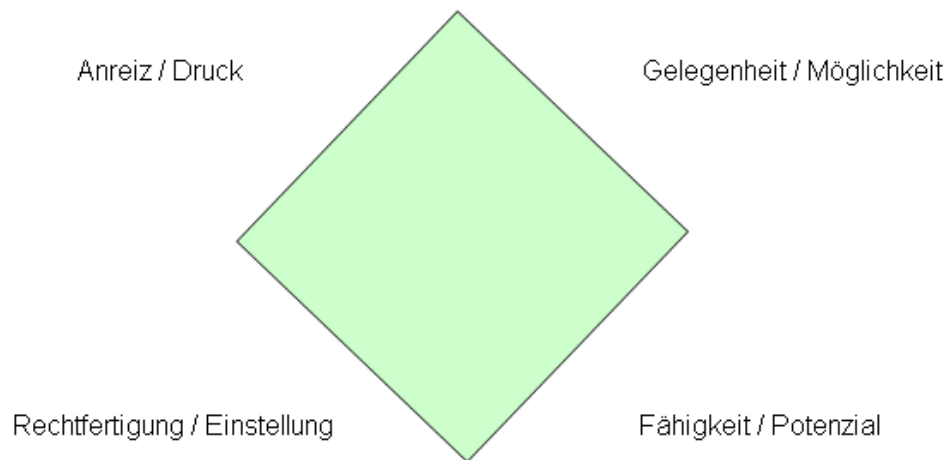


Abb. 5: Das dolose Viereck<sup>92</sup>

### - Potenzial / Fähigkeit

Der Täter erkennt eine Gelegenheit und kann diese tatsächlich nutzen. Er besitzt alle für eine kriminelle Handlung notwendigen Fähigkeiten und ist sich dessen auch bewusst.

Der Vorteil vom dolosen Viereck zum dolosen Dreieck ist, dass bei einer Überprüfung von Fraud Risiken das Potenzial und die Fähigkeit berücksichtigt werden können. Was man unter dem Potenzial und den Fähigkeiten versteht, kann man in sechs Komponenten beschreiben:<sup>93</sup>

- ⇒ Position/Funktion im Unternehmen
- ⇒ Intelligenz
- ⇒ Selbstbewusstsein/Ego
- ⇒ Überredungskunst
- ⇒ Erfolgreiches Lügen
- ⇒ Stressresistent

<sup>92</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 284

<sup>93</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 285

Um ein Fraud-Management einzuführen, sollte man die möglichen Arten von Fraud kennen. Eine mögliche Einteilung kann in drei Kategorien erfolgen.<sup>94</sup>

#### **- Falsche Darstellung hinsichtlich eines Unternehmens**

Darunter fällt eine falsch dargestellte Lage des Unternehmens, Manipulation bei der Darstellung von Umsätzen (Scheinumsätze), Verheimlichung von Aufwänden und Verbindlichkeiten, sowie eine Überbewertung von Vorräten.

#### **- Zweckentfremdung von Leistungen und Eigentum des Unternehmens**

Die Zweckentfremdung beinhaltet beispielsweise den Missbrauch von Unternehmensressourcen und internem Wissen oder die Manipulation im Geschäftsverkehr sowie Manipulation von technischen Einrichtungen.

#### **- Annahme von ungerechtfertigten Leistungen und Eigentum**

Unter diese Kategorie fallen z.B. die zweckentfremdete Nutzung von Fördermitteln und Subventionen und die Nichterfüllung von Verpflichtungen.

In einer Studie der ACFE im Jahre 1993 wurde der sogenannte „Fraud Tree“ entwickelt, der die verschiedenen Ausprägungen von Fraud veranschaulicht. Es handelt sich dabei um eine exemplarische Darstellung von häufig auftretenden Delikten sowie deren Ausprägungen. Nach dem Fraud Tree wird zwischen drei Arten von Fraud unterschieden, welche eine Klassifizierung von Verhaltensweisen und ihre effektive Untersuchung ermöglichen:

- ⇒ Korruption
- ⇒ Vermögensschädigung/-missbrauch
- ⇒ Manipulation der Rechnungslegung

Unter den drei Hauptkategorien verbergen sich eine Menge an Unterkategorien, die aufzeigen sollen, wie Fraud in Erscheinung treten kann.<sup>95</sup> (Siehe Anhang)

---

<sup>94</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 284

<sup>95</sup> Vgl. Anhang, 1. Fraud Tree



Der Fraud Tree stellt in der Praxis eine anerkannte Referenz dar und wird im Zuge von forensischen Ermittlungen eingesetzt, um Delikte zu kategorisieren.

## 5.2 Konzeptionierung eines Fraud-Managements

Wie schon erwähnt, sollte sich für ein Management nicht die Frage nach dem „Ob“ eines Fraud-Managements stellen, sondern nach dem „Wie“. Ein professionelles Fraud-Management ist mehr als ein Standard und geht über die Standardkontrollen zum Auffinden eines Anfangsverdachts hinaus. Es empfiehlt sich eine vierstufige Vorgehensweise:<sup>96</sup>

- ⇒ Regeln schaffen und kommunizieren
- ⇒ Kontrollen erweitern und perfektionieren
- ⇒ Sanktionen festlegen und konsequent ahnden
- ⇒ Vertrauen aufbauen

Bereits seit den 1980er Jahren wird die Konzeptionierung und Implementierung eines Compliance-Managements durch das sechsstufige Compliance-System der Sentencing Guidelines gefordert, welches eine deutliche Minderung von verhängten Strafen zur Folge hat, wenn ein Mitarbeiter trotz aller Bemühungen der Unternehmensführung eine Straftat begangen hat. Von der Unternehmensleitung ist der Nachweis zu bringen, dass das eingeführte System tatsächlich gelebt wird und nicht nur als „Feigenblatt“ existiert.<sup>97</sup>

In den folgenden Unterpunkten wird gezeigt, inwiefern die Elemente der Sentencing Guidelines auf den Anforderungsbereich eines Fraud-Managements übertragen werden können.

---

<sup>96</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 114

<sup>97</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 23

### 5.2.1 Code of Ethics

Die Erstellung und Einführung eines Code of Ethics wird von den Sentencing Guidelines verlangt. In deutschsprachigen Unternehmen, sowie in mancher Literatur wird der Code of Ethics oft auch als Code of Conduct oder als Code of Business Conduct bezeichnet. Bei einem derartigen Verhaltenskodex ist der ihnen innewohnende Gedanke, auch genannt „spirit of the rule“, entscheidend. Man kann nicht für jede mögliche Situation eine genaue Vorgabe definieren, darum soll der Verhaltenskodex den jeweiligen Mitarbeitern in bestimmten Situationen eine moralische und ethische Grundhaltung vermitteln und ihnen als Leitlinie für ihr Handeln dienen.<sup>98</sup> Zu beachten gilt es, dass ein Ethik-Code nur dann effektiv ist, wenn dieser auch von der Unternehmensführung (Tone at the Top) aktiv vorgelebt wird. Um ethisches Verhalten den Mitarbeitern zu vermitteln, bieten sich sogenannte E-Learnings an, in denen die Leitlinien für jeden einfach und verständlich erläutert werden.

Einen Code of Ethics und einen Code of Conduct kann man nicht immer „über einen Kamm scheren“. Der Code of Ethics beispielsweise enthält die im Geschäftsverkehr zu beachtenden Prinzipien und **Verhaltensregel** der einzelnen Mitarbeiter untereinander wie:

- ⇒ Unternehmenswerte
- ⇒ Mitarbeiterumgang (Toleranz, Respekt, usw. ...)
- ⇒ CSR - Corporate Social Responsibility (Umweltschutz, Geschlechtergleichheit)

Ein Code of Conduct hingegen beinhaltet **Verhaltensweisen**, die in bestimmten Situationen von den Mitarbeitern angewendet werden sollen. Meist wird darin der Umgang zwischen Mitarbeitern und Geschäftspartnern geregelt. Gegenstand eines Code of Conduct können sein:

---

<sup>98</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 23

- ⇒ Die Einhaltung von Gesetzen oder in weiterer Folge das Einhalten von Compliance
- ⇒ Kontrahierungsverbot (Dies untersagt Angestellten deren Unternehmen in geschäftlicher Verbindung stehen das Abschließen von privaten Geschäften. Dadurch werden Interessenskonflikte vermieden.)
- ⇒ Annahme von Geschenken oder persönliche Einladungen

Zu beachten ist, dass ein Ethik-Code oder ein Code of Conduct nicht die Gesetzte ersetzt, sondern lediglich darstellt, was sich ein Unternehmen freiwillig an Selbstverpflichtung auferlegt hat.<sup>99</sup> Zudem ist darauf zu achten, dass nicht einfach Richtlinien aus anderen Ländern wie z.B. den USA, wo derartige Ethikrichtlinien schon lange zur Anwendung kommen, eins zu eins übernommen werden dürfen, da diese widersprüchlich zu nationalen Arbeitsrechten sein können.<sup>100</sup>

### **5.2.2 Ethics Hotline**

Für Unternehmen ist eine Ethik-Hotline oder aus dem Amerikanischen besser bekannt als WB-Hotline, als Hinweisgebersystem zu wichtig, als das es riskiert werden könnte, auf Meldungen eines Hinweisgebers zu verzichten, weil dieser sich um seine Karriere bzw. seine berufliche Existenz Sorgen machen muss. Nicht nur die Sentencing Guidelines fordern eine Ethik-Hotline, sondern auch der oft als zu fordernd und rigide beschriebene Sarbanes-Oxley Act. Außerdem fordert der SOA nicht nur die Einführung eines Hinweisgebersystems, sondern auch den Schutz von Hinweisgebern, den sogenannten Whistleblowern.

Damit die gesammelten Daten eines Hinweisgebersystems später verwertbar sind, gilt es bei der Gestaltung und der Installation darauf zu achten, das daten-

---

<sup>99</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 352

<sup>100</sup> Vgl. Wecker, G., van Laak, H.: Compliance in der Unternehmenspraxis, 2. Auflage, Wiesbaden, 2009, S. 52

schutzrechtliche Vorgaben zwingend eingehalten werden. Dies hat auch den Sinn, das Hinweisgebersystem bei den Mitarbeitern nicht als ein Konstrukt im rechtsfreien Raum erscheinen zu lassen.<sup>101</sup>

Wenn es keine geeignete Stelle zur Meldung von Hinweisen gibt, macht es keinen Sinn, einen Verhaltenskodex einzuführen, der besagt, wenn ein Arbeitnehmer abweichendes Verhalten von weiteren Mitarbeitern feststellt, dass er dies melden muss. Weiters macht es auch keinen Sinn, durch div. Schulungen den Mitarbeiter mit Werten und Pflichten vertraut zu machen und es eine Stelle zur Hinweisentgegennahme gibt, der Mitarbeiter aus Angst vor arbeitsrechtlichen Sanktionen oder Repressalien anderer Arbeitnehmer aber keine Möglichkeit zur Meldung sieht. Hier verstößt der Mitarbeiter gegen seine Verpflichtung durch den Verhaltenskodex, wenn er eine Meldung nicht abgibt. Die Schlussfolgerung des Arbeitnehmers wird sein, dass er sich wünschen wird, nie etwas von einem Verdachtsfall bemerkt zu haben und auch künftig nicht daran denken werde, eine Meldung abzugeben.<sup>102</sup>

An dieser Stelle möchte ich nochmals darauf hinweisen, wie wichtig ein Hinweisgebersystem für die Eruierung von nicht konformen Handlungen und der entsprechende rechtliche Schutz des Hinweisgebers sind.

### **5.2.3 Ethics Auditing Program**

Das Dritte von sechs Elementen, welches von den Sentencing Guidelines gefordert wird, ist das Ethics Auditing Program. Um den ethischen Status der Mitarbeiter zu ermitteln, sollte vom Unternehmen eine Prüfung als einer der ersten Schritte durchgeführt werden und anschließend in regelmäßigen Abständen

---

<sup>101</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 26

<sup>102</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 29

wiederholt werden. Diese Prüfung ist vor allem darum so wichtig, weil man nur dadurch bestimmen kann, in welcher Form ein Verhaltenskodex formuliert werden sollte und wie Schulungen konzeptioniert werden müssen. Es müsste geprüft werden, wie Mitarbeiter wirtschaftskriminelle Handlungen bewerten, welches Risikobewusstsein besteht und welche Unternehmensbereiche von ihnen selber als gefährdet betrachtet werden. Zudem soll festgestellt werden, ob im Unternehmen die bislang vorhanden Regelungen und Richtlinien von den Mitarbeitern und insbesondere von den Führungspersonen eingehalten und gelebt wurden.<sup>103</sup>

#### **5.2.4 Ethics Training**

Um Instruktionen zu vermitteln, ist die einfachste Durchführung eine Mitarbeiterschulung, welche nach der Unternehmensgröße und der Anzahl der zu schulenden Personen als Präsenzs Schulung oder in elektronischer Form als E-Learning durchführbar sind.<sup>104</sup> Schulungen in Form von Workshops oder Seminaren haben in puncto spezielle Bedürfnisse eines jeweiligen Tätigkeitsbereiches oder des jeweiligen Mitarbeiters einen klaren Vorteil. Das Ziel jeder Schulung oder jedes Trainings sollte es natürlich sein, das Bewusstsein von Verhaltensregeln und rechtlichen Gefahren zu geben.<sup>105</sup>

In einer Schulung sollten jedoch die Mitarbeiter nicht nur auf ein Hinweisgebersystem eingeschult oder mit Verhaltenskodex vertraut gemacht werden. Viele Schulungen ähneln stark einer technischen Anleitung für eine Software und haben oft nichts mit wichtigen Inhalten eines effektiven Trainings zu tun. Für große

---

<sup>103</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 25

<sup>104</sup> Vgl. Wecker, G., van Laak, H.: Compliance in der Unternehmenspraxis, 2. Auflage, Wiesbaden, 2009, S. 216

<sup>105</sup> Vgl. Napokoj, E. (Hrsg.): Risikominimierung durch Corporate Compliance, Wien: Manz, 2010, S. 38

Konzerne mit einer fünf- bis sechststelligen Mitarbeiterzahl bilden häufig die Kosten und der enorme Aufwand für ein umfassendes Training ein Problem. Daher kommen in solchen Unternehmen vermehrt E-Learnings oder andere alternative Softwarelösungen zur Anwendung. Die Unternehmensführung sollte sich aber, bevor sie aus Kostengründen von einem effizienten Schulungsprogramm absieht, zwei wesentliche Aspekte vor Augen halten. Der einzelne Mitarbeiter ist ohne gründliche Schulung und Sensibilisierung nicht bereit einen Hinweis zugeben. Zugleich muss sich die Führungsriege darüber im Klaren sein, dass Mitarbeiter nicht nur die größte Gruppe an möglichen Hinweisgebern stellt, sondern auch die größte Gruppe an potenziellen Tätern. Durch eine entsprechende Schulung kann man zumindest teilweise die Gruppe der Täter abschrecken oder erst gar nicht in Versuchung führen und so diese entsprechend klein halten.<sup>106</sup> Präsenzs Schulungen haben gegenüber E-Learnings zudem den Vorteil, dass diese einen eigenen Charakter aufweisen, persönlicher sind und die Mitarbeiter eine sehr ausführliche Darstellung des Themas erhalten. Größere Themenblöcke können von einem Vortragenden besser erläutert werden bzw. tragen Gruppenarbeiten zur besseren Verdeutlichung für den einzelnen Teilnehmer bei.<sup>107</sup>

### **5.2.5 Corporate Ethics and Business Conduct Office**

Im Sinne eines Fraud-Management müsste das CEBCO alle Schulungen zum Thema Compliance durchführen und die Implementierung neuer Richtlinien überwachen. Das Corporate Ethics and Business Conduct Office ist sozusagen als eine Art zentralisierte Servicestelle sowie eine Überwachungseinheit zu se-

---

<sup>106</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 30

<sup>107</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 355

hen. Es führt das Ethics Auditing Program durch und plant bzw. erstellt alle Schulungen und Abläufe zum Thema Ethik und Compliance.<sup>108</sup>

### **5.2.6 Ethics Committee**

Ein Ethics Committee, oder auch Compliance-Committee genannt, hat die Aufgabe eine Compliance-Organisation im Unternehmen umzusetzen und zu steuern, sowie den Compliance-Aspekt in die Geschäftsprozesse zu implementieren. Das Committee dient weiters auch als Plattform für die Verbesserung, Weiterentwicklung und Veränderungen in der Compliance-Organisation sowie als generelle Anlaufstelle für Fragen und Problemfälle von Mitarbeitern, die dem Aufbau und der Weiterentwicklung dienen. Das Committee wird je nach Unternehmensbedarf zusammengesetzt und sollte aus dem Vorstand für Compliance oder dem Geschäftsführer, dem Compliance-Manager und je einem Vertreter der Rechtsabteilung, der internen Revision und des Controllings bestehen. Zusätzlich können auch externe Berater wie Wirtschaftsprüfer dem Committee angehören.<sup>109</sup>

Die Einrichtung eines dauerhaften Gremiums scheint vor allem für kleinere Unternehmen oft als übertrieben. Es wäre aber als ein Best Practice Ansatz in Erwägung zu ziehen, eine Expertenrunde, deren Zusammensetzung von Jahr zu Jahr variieren kann, einzuberufen. In dieser Runde können dann, die im Laufe des Jahres aufgetretenen Problemfälle, geklärt werden.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 25

<sup>109</sup> Vgl. Napokoj, E. (Hrsg.): Risikominimierung durch Corporate Compliance, Wien: Manz, 2010, S. 31

<sup>110</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 25

### 5.3 Pre-Employment Screening als präventive Maßnahme

Mit einer Ablehnung von potenziell riskanten Bewerbern kann das Korruptionsrisiko vermindert oder ganz vermieden werden. Als eine präventive Maßnahme dafür steht das Pre-Employment Screening oder auch Employee Background Check genannt. Studien von PWC und KPMG zeigen, dass in Deutschland die Bedeutung von Pre-Employment Screening im Gegensatz zu anderen westeuropäischen Staaten signifikant darunter liegt. In Deutschland wird es nur in einem Drittel der Unternehmen genutzt, während es in der Regel zu fünfzig Prozent in den anderen westlichen Staaten zur Anwendung kommt. Würde man wirtschaftskriminelle Personen bereits vor einer Einstellung durch ein Screening erkennen, so würde man die Wirtschaftskriminalität wirkungsvoll zurückdrängen können.<sup>111</sup>

Betrachtet man den Ansatz, dass Führungskräfte der Pflicht einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung unterliegen, so müsste nach dem Motto „Die Aufsichtspflicht beginnt bei der Auswahl des Personals“ jeder Betrieb ein solches Screening bei seinen Bewerbern anwenden. Vom Unternehmen Amazon wird von Firmen, die sich für die Kandidatensuche bewerben wollen, auch ein Employee Background Check-in den zu übermittelnden Kandidatenprofilen verlangt. Besonderen Wert wird natürlich auf die früheren Beschäftigungen sowie auf den Grund für die Beendigung des letzten Arbeitsverhältnisses gelegt.

Es stellt sich die Frage, wie man Pre-Employment Screening anwenden kann. Die Nutzung von neuen Recherchequellen wie Google, Facebook und der gleichen werden hier außer Acht gelassen. Allerdings sollte das Internet als Background Check nicht verschmäht werden, da z.B. FB von vielen als „Stasi auf freiwilliger Basis“ bezeichnet wird. Vielmehr sollen die klassischen Instrumente wie Zeugnisse oder Fragen an Dritte betrachtet werden.

---

<sup>111</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 35



## ***Zeugnisse***

Nirgendwo sonst liegen Dichtung und Wahrheit so nah beieinander als bei der Erstellung von Dienstzeugnissen. Die Pflicht zur wohlwollenden Beurteilung sorgt dafür, dass in der Praxis das Zeugnis als die einzige Form der schriftlichen Lüge bezeichnet wird. Fast schon wichtiger als der Inhalt eines Zeugnisses ist es, sich diese unbedingt im Original beim Bewerbungsgespräch vorlegen zu lassen. In der Fachliteratur wird vermehrt darauf hingewiesen, dass die Fälschungsquote in diesem Bereich erheblich ist!<sup>112</sup>

## ***Fragerecht***

Hier gilt vor allem, dass man nicht alles was man nach der Einstellung fragen darf, auch vor der Einstellung gefragt werden darf. Meist wird zwischen generell zulässigen, begrenzt zulässigen und nicht zulässigen Fragen unterschieden. Während man sich mit der Frage nach Vorstrafen bereits im Graubereich befindet (nur zulässig wenn die Stelle eine besondere Vertrauensstellung innehat), ist die Frage nach dem beruflichen Werdegang und den fachlichen Kenntnissen der Kategorie, generell als zulässig zuzuordnen.

Ein nachweisbarer Zusammenhang von Korruptionsrisiko und dem privaten Lebensstil ist gegeben, darum ist die Frage danach zulässig, wenn der neue Arbeitsplatz eine besondere Gefahr der Bestechung birgt, oder ein besonderes Vertrauensverhältnis voraussetzt.<sup>113</sup>

## ***Amtliche Auskünfte***

Das Interesse an der Möglichkeit Informationen von Dritten oder durch Dritte zu erlangen, ist vor allem dann besonders, wenn das Fragerecht als Sperrgebiet bezeichnet werden kann. Hier bietet sich die amtliche Auskunft in Form eines Leumundszeugnisses oder Führungszeugnisses an.

---

<sup>112</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 37

<sup>113</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 38

Die Vorlage eines solchen Zeugnisses kann vom Bewerber nicht einfach so verlangt werden, bzw. kann es nicht einfach an den neuen Arbeitgeber gesandt werden, da der Arbeitgeber Kenntnisse über alle Straftaten des Bewerbers, also auch über jene, die mit der zu besetzenden Stelle nichts zu tun haben. Dadurch wird das Leumundszeugnis zwar als Pre-Employment Screening Tool entwertet, wenn es jedoch vom Bewerber freiwillig vorgelegt wird, kann dies durchaus aufschlussreich sein.<sup>114</sup>

### ***Informationsbeschaffung von Dritten***

Zur Überprüfung der Richtigkeit von Dienstzeugnissen und Referenzen bleibt oft nur die Kontaktaufnahme mit dem früheren Arbeitgeber. Hier gilt das Motto „Fragen kostet nichts“!

Die Frage nach persönlichen Daten alleine stellt, anders als eine unerlaubte Herausgabe solcher, keinen Eingriff in das Persönlichkeitsrecht dar. Und der Informationen gewährende Dritte ist nicht an die Grenzen des Fragerechts des Arbeitgebers gebunden. Der Bewerber hat darüber keinen Einfluss. Man kann dies also durchaus versuchen.<sup>115</sup>

## **5.4 Das 7x7 Modell von KPMG als Maßstab für ein Compliance-Management-System**

Im Wesentlichen hängt die konkrete Ausgestaltung eines Compliance-Management-Systems von der Organisation eines Unternehmens ab. Als Beispiel für ein solches System wird im Folgenden das KPMG 7x7-Modell vorgestellt. Das Modell basiert auf sieben Grundprinzipien mit jeweils sieben Teilas-

---

<sup>114</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 39

<sup>115</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 40

pekten. Daher der Name 7x7 Model. Zunächst besteht das Modell aus den Grundprinzipien:<sup>116</sup>

1. **Prinzip:** Ein Pflichtenkanon ist implementiert worden
2. **Prinzip:** Die Pflichten sind im Unternehmen kommuniziert worden
3. **Prinzip:** Kontrollsysteme zur Einhaltung der definierten Pflichten wurden implementiert
4. **Prinzip:** Gefördert wird konformes Verhalten, während abweichendes Verhalten nicht toleriert wird (Anreizmechanismen)
5. **Prinzip:** Überwachung des Compliance-Management-Systems in Bezug auf Qualität und Wirksamkeit
6. **Prinzip:** Verstöße und die Bewertung des Systems werden an die zuständigen Stellen kommuniziert (Reporting)
7. **Prinzip:** Das Compliance-Management-System wird kontinuierlich aufgrund von Erkenntnissen verbessert.

Das **erste Prinzip** hat das Ziel, die für das Unternehmen interessanten Normen und die daraus resultierenden Risiken zu erkennen. Da nicht jede Norm gleich wichtig ist, ist eine Priorisierung wesentlich. Durch das **zweite Prinzip**, der Kommunikation, wird die Umsetzung von Compliance-Maßnahmen gefördert, sowie den Mitarbeitern die Umsetzung der Anforderungen an Compliance mithilfe geeigneter Maßnahmen ermöglicht. Im Wesentlichen wird die Bedeutung von Compliance stark demonstriert. Durch die Kontrollen im **dritten Prinzip** werden Mitarbeiter zur Compliance angehalten. Es wird dadurch sowohl die subjektive als auch die objektive Entdeckungswahrscheinlichkeit bei Verstößen gegen Compliance im Unternehmen erhöht. Eine Gleichstellung von Compliance- und finanziellen Zielen kann im Unternehmen durch Anreizmechanismen wie im **vierten Prinzip** erreicht werden. Dies kann sich soweit entwickeln, dass sich

---

<sup>116</sup> Vgl. KPMG.: Compliance-Management-Systeme, Deutschland: KPMG, 2008, S. 19

neben dem Erfolg im Geschäft die unbedingte Einhaltung des Gesetzes als Entscheidungsdeterminante verankern lässt. Die Überwachung der Wirksamkeit im **fünften Prinzip** hat das Ziel, Compliance-Verstöße wenn möglich zu vermeiden und ein Compliance-Management-System zukunftsorientiert zu gestalten. Mit der Wirksamkeitsüberwachung wird die Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung geschaffen. Im sechsten **Prinzip** wird ein Reporting an alle zuständigen Stellen kommuniziert und so alle Entscheidungsträger und Führungskräfte mit Information versorgt. Das Management des Unternehmens hat so einen Überblick über den Stand des Systems und zusätzlich wird auch dort ein bleibendes Bewusstsein für Compliance geschaffen. Das Ziel der Verbesserung aus dem **siebenten und letzten Prinzip** liegt darin, das Compliance-Management-System ständig weiter zu entwickeln. Informationen zu eventuellem Optimierungspotenzial erhält man z.B. aus der Wirksamkeitsüberwachung, den definierten Indikatoren oder auch durch eine Auditierung von externen unabhängigen Experten.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> Vgl. KPMG.: Compliance-Management-Systeme, Deutschland: KPMG, 2008, S. 20 ff

## **6 Präventive Maßnahmen der Daimler AG und Mercedes-Benz Österreich**

Folgend sollen die präventiven Maßnahmen der DAG und in weiterer Folge von MBÖ dargestellt werden. Seit den Vorwürfen der Schmiergeldzahlungen hat die DAG enorm in das Thema Compliance investiert.

### ***Neues Vorstandsressort***

Die aktuellste Maßnahme war die Implementierung eines neuen Vorstandressorts „Integrität und Recht“. Zuständig für das neue Vorstandsressort ist Frau Dr. Christine Hohmann-Dennhardt. Sie wurde mit Wirkung vom 16. Februar 2011 bis zum 28. Februar 2014 zum Mitglied des Vorstands bestellt. Frau Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, war von Januar 1999 bis Februar 2011 Richterin des Ersten Senats des Bundesverfassungsgerichts. Von 1995 bis 1999 war sie hessische Ministerin für Wissenschaft und Kunst und von 1991 bis 1995 hessische Ministerin der Justiz.<sup>118</sup>

### ***Compliance Monitor***

Am 1. April 2010 wurde eine Einigung zum Abschluss der Untersuchungen wegen Verletzungen des U.S.-amerikanischen FCPA, mit der U.S.-Börsenaufsicht (SEC) und dem U.S.-Justizministerium erzielt. Für die Zeit von drei Jahren wird die DAG von einem unabhängigen U.S.-Richter, Herrn Louis Freeh, als unabhängiger Monitor für Compliance und Ethik-Programm begleitet. Die Aufgabe des Monitors ist es, das Unternehmen hinsichtlich des FCPA in puncto Compliance-Organisation zu bewerten. Bei Daimler wurden alle Mitarbeiter aufgefordert, Herrn Freeh so gut wie möglich zu unterstützen. Der Einsatz des Monitors wird bei Daimler allerdings nicht nur als Verpflichtung gegenüber Behörden ver-

---

<sup>118</sup> Vgl. Anhang, 2. Neues Vorstandsressort

standen, sondern auch als Unterstützung um die bestmögliche Umsetzung von Compliance im Unternehmen zu gewährleisten.<sup>119</sup>

### ***Training – Schulung***

Im Jahre 2009 wurde vom Vorstand beschlossen, ein Training zur Verhaltensrichtlinie (Code of Conduct) jährlich abzuhalten. Weltweit haben schon mehr als 110000 Mitarbeiter an dem Training teilgenommen. Hierzu wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, welche über eine eigene Daimler Lotus Notes E-Mail-Adresse verfügen, eingeladen. Diese Einladung zum Training erfolgte automatisch. Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht am Training teilnehmen konnten, gibt es die Möglichkeit, dieses Training über einen Link auf freiwilliger Basis aufzurufen und durchzuführen. Für das 4. Quartal 2011 ist ein weiteres Code of Conduct Training geplant. Der Einladungsprozess wird dann wieder automatisch erfolgen; eine Anmeldung ist nicht erforderlich.<sup>120</sup>

Um korruptionsbezogene Inhalte des Code of Conduct Trainings für bestimmte Zielgruppen weiter zu vertiefen und im operativen Geschäft zu verankern, wurde im Rahmen des vom Vorstand beschlossenen Compliance-Trainingsprogrammes, ein webbasiertes Training zur Korruptionsprävention entwickelt, das alle zwei Jahre stattfindet. Zu diesem Training wurden ab Anfang März 2011 alle Verwaltungsmitarbeiter von Auslandsgesellschaften eingeladen, die Vertriebsaktivitäten durchführen. Die Teilnahme war verpflichtend. Die Zielgruppe umfasste alle Mitarbeiter von Auslandsgesellschaften mit Vertriebsaktivitäten, die über eine eigene Daimler Lotus Notes E-Mail-Adresse verfügen. 2011 haben mehr als 41.000 Mitarbeiter die Teilnahme am Training bestätigt.

Alle E-Learnings werden gespeichert und können jederzeit wiederholt werden. Bei älteren Trainings wird die Teilnahme allerdings nicht mehr bestätigt.<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Anhang, 3. Compliance-Monitor

<sup>120</sup> Vgl. Anhang, 4. Training bei Daimler

<sup>121</sup> Vgl. Anhang, 4. Training bei Daimler

### ***Compliance Newsletter***

Der Compliance Newsletter dient der Information und soll die Mitarbeiter dabei unterstützen, Compliance aktiv und nachhaltig in allen Geschäftsabläufen zu verankern. Der Newsletter erscheint in der Regel jeweils am Quartalsende. Seit geraumer Zeit erhalten auch alle Manager der Ebene E4 den Newsletter, um ihn an die Mitarbeiter weiter zu leiten. Interessierte Mitarbeiter haben aber die Möglichkeit, den Compliance Newsletter über das Daimler Intranet aufzurufen.

Seit dem Newsletter 3-2010 werden regelmäßig tatsächliche Noncompliance Beispiele aus dem Unternehmen exemplarisch und anonymisiert dargestellt. Damit soll ein besseres Bewusstsein geschaffen werden, welches Verhalten nicht akzeptabel ist. Zugleich soll gezeigt werden, wie die zuständigen internen Stellen auf solche Fälle reagieren.<sup>122</sup>

### ***Helpline\_Ask us-Beratung***

Seit Juli 2009 gibt es auf Beschluss des Vorstandes den Compliance Consultation Desk, kurz CCD, der sich auf die Beratung zur Prävention von Korruption konzentriert. Die bei CCD schon sehr häufig angefragten Sachverhalte wurden in einer Applikation namens Quiss, die im Daimler Intranet aufrufbar ist, als FAQs gesammelt und entsprechend beantwortet.<sup>123</sup> Sollte ein Mitarbeiter nicht fündig werden, so ist in erste Linie der zuständige Compliance-Manager oder Chief Compliance Officer (CCO) zu kontaktieren. Sollte dies nicht möglich sein, so kann man den CCD direkt kontaktieren. Man kann in der Regel mit einer Antwort innerhalb von wenigen Tagen rechnen.<sup>124</sup>

### ***BPO***

Ein Hinweisgebersystem ist eine Plattform, um unlautere Machenschaften zur Kenntnis zu bringen und diese zu unterbinden. Für Hinweise auf mögliches

---

<sup>122</sup> Vgl. Anhang, 5. Compliance Newsletter

<sup>123</sup> Vgl. Anhang, 6. Ask us-Helpline

<sup>124</sup> Vgl. Anhang, 7. Ask us-Helpline – Teil 2

Fehlverhalten hat Daimler das **Business Practices Office** (BPO) eingerichtet. Das BPO steht Mitarbeitern und Externen für Hinweise zur Verfügung. Alle Informationen werden vertraulich behandelt. Auf Wunsch werden Hinweise auch anonym entgegen genommen. Das BPO veranlasst, dass einem Fehlverhalten nachgegangen und es für die Zukunft korrigiert wird. Wichtiges Detail ist, dass alle Hinweisgeber gegen Benachteiligung geschützt werden. In der Abbildung ist ein Online Formular ersichtlich, welches eine einfache und unkomplizierte Meldung ermöglicht.<sup>125</sup>

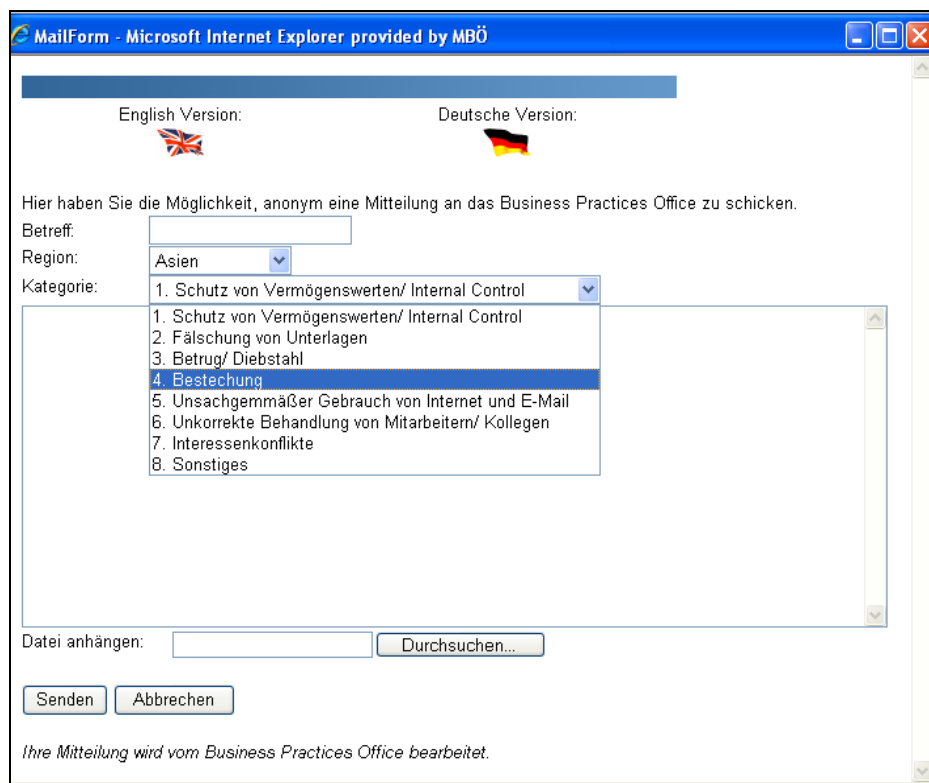


Abb. 6: Online-Meldeformular<sup>126</sup>

## Intranet

<sup>125</sup> Vgl. Anhang, 8. Hinweisgebersystem

<sup>126</sup> Vgl. Anhang, 8. Hinweisgebersystem



Zum Thema Compliance und Korruption sowie Verhaltensrichtlinien usw. gibt es im Daimler Intranet jede Menge interessante Artikel. Jeder Daimler-Mitarbeiter, der eine User-Identifikation besitzt, hat die Möglichkeit sich unter folgendem Pfad „<http://portal.corpintra.net/wps/portal>“, zu registrieren. Angefangen von Hilfe-Funktionen, über FAQs, zu einer Help-Line und einem Hinweisgebersystem findet man im Daimler Intranet aber auch Schulungsunterlagen, Präsentationen sowie ausgearbeitete Studien von externen Institutionen zum Download.<sup>127</sup>

### ***IMUKS bei MBÖ***

Nach dem § 22 Abs 1 GmbHG hat die Unternehmensführung dafür zu sorgen, dass ein internes Kontrollsystem geführt wird.<sup>128</sup>

Das integrierte Management und Kontrollsystem von Mercedes-Benz ist in Prozessbeschreibungen, Selbstkontrollen und Revisionen gegliedert.

In den Prozessbeschreibungen werden für alle zentralen Abläufe die Arbeitsschritte, Verantwortlichkeiten und Nachweisdokumente beschrieben. Integriert heißt, dass die Aspekte von Qualität, Arbeitssicherheit und Umweltschutz in den Prozess eingebunden sind. Genauso wie das 4-Augenprinzip durch die Gliederung der Verantwortung in Durchführung, Mitwirkung und Entscheidung berücksichtigt wurde.

Jeder Prozess endet mit dem Arbeitsschritt Erfolg messen / Kontrollset. In eigenen Kontrollsets wird beschrieben, welche Themen, in welcher Häufigkeit und Größe der Stichprobe vom Durchführungsverantwortlichen selbst zu prüfen und aufzuzeichnen sind. Die Prozessleistung und damit die Qualität der Arbeit lässt sich dann daran ablesen, ob die Umsetzungsampel grün (Kontrollziel erreicht), gelb (Prozessmängel) oder rot (Kontrollziel verfehlt) anzeigt.

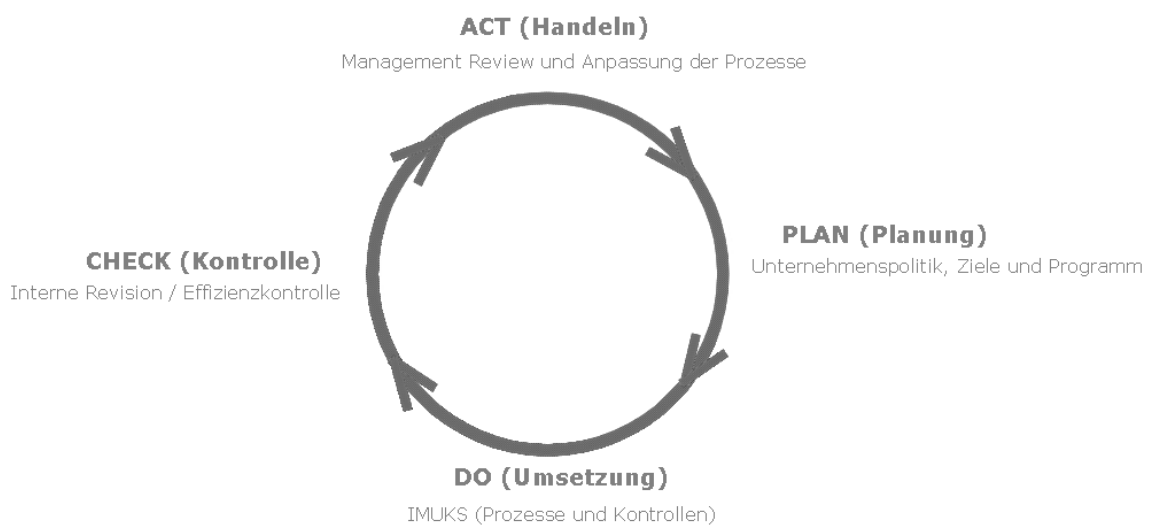
---

<sup>127</sup> Vgl. Anhang, 9. Daimler Intranet

<sup>128</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 26

Diese Kontrollen werden in der Folge durch den Vorgesetzten bzw. die interne Revision einer Effizienzkontrolle unterzogen, die gegebenenfalls in Verbesserungsmaßnahmen endet.

Die nachfolgende Abbildung soll die ständige Verbesserung eines IKS oder IMUKS veranschaulichen.



**Abb. 7: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Zuge von IMUKS<sup>129</sup>**

### **Schulungen durch MBÖ**

Mercedes-Benz Österreich hält als Generalimporteur regelmäßig für die österreichische Organisation Technische- sowie Vertriebsschulungen ab. Ein Bestandteil dieser Schulungen ist aktuell ein Compliance-Teil, um das Thema auch näher an die Servicepartner und Vertriebspartner zu bringen und diese auf das brisante Thema zu sensibilisieren.

---

<sup>129</sup> IMUKS von MBÖ

## **6.1 Die Rolle des Mitarbeiters bei der Korruptionsprävention und der Einhaltung von Compliance**

Ziel von präventiven Maßnahmen ist es, ein bestehendes WIR-GEFÜHL zwischen den Kollegen auf das ganze Unternehmen zu erstrecken. Die Bedrohung durch wirtschaftskriminelle Handlungen, wie Korruption muss als ein Problem dargestellt werden, welches es gemeinsam im Rahmen eines Miteinanders anzugehen gilt. Nur wird mit vermehrten Schulungen und Einführen von Verhaltensrichtlinien die eine Vielzahl an möglichen Straftaten oder Noncompliance, wie verbotene Geschenkkannahme über 30 € zeigen, die in erster Linie von den Mitarbeitern durchgeführt werden, vorgestellt. Die „einfachen“ Arbeitnehmer fühlen sich von der Unternehmensleitung unter einen Generalverdacht gestellt und reagieren auf das komplette Thema Compliance und Korruption ablehnend und verschlossen. Dies kann zur Folge haben, dass sich die Mitarbeiter innerlich mit den tatsächlichen Tätern solidarisieren. Instrumente wie ein IKS, IMUKS, Whistleblower-Hotline oder ein Fraud-Management werden als schikanös und überwachend empfunden und werden als nicht hilfreich bzw. nicht erforderlich wahrgenommen. Eine solche Wahrnehmung der Angestellten hat zahlreiche negative Konsequenzen und sollte daher unbedingt vermieden werden. Hat die Belegschaft das Gefühl der kontinuierlichen Überwachung, so führt dies zu enormer Unsicherheit und zum drastischen Absinken der Arbeitsmoral, der Leistungsfähigkeit und kann sogar eine innere Kündigung hervorrufen.

Stattdessen sollte durch Sensibilisierung und Schulung ein Gruppengefühl hervorgerufen werden, das dem Mitarbeiter das Gefühl gibt, man sorge gemeinsam für mehr Sicherheit im Betrieb und schrecke hierdurch kriminelles Potenzial ab. Wenn es gelingt, ein solches positives ethisches Klima zu schaffen, so besteht auch die Chance, die Mitarbeiter, die keine von vornherein hohe kriminelle Energie aufweisen, sondern sich lediglich nach den Punkten eines Fraud-Triangle beim Zusammentreffen von der richtigen Gelegenheit mit einem Anreiz

zu einer Tat bewegen lassen, abzuschrecken.<sup>130</sup> Jeder Mitarbeiter spielt also eine zentrale Rolle beim Einhalten von Compliance. Wenn in einem großen Konzern auch nur eine Handvoll der Mitarbeiter sich zu korrupten Taten hinreißen lassen, kann dies enorme Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation sowie auf das Erscheinungsbild des gesamten Unternehmens haben.

Korruption und Compliance gehen uns alle etwas an, es kommt jedoch auf die richtige Vermittlung der Inhalte durch das Unternehmen zum Arbeitnehmer an.

## **6.2 Mitarbeiterbefragung bei Mercedes-Benz Österreich**

Bei der Themenwahl für die Diplomarbeit stand für mich sofort fest, dass Compliance in einem Unternehmen nur dann Erfolg hat, wenn alle Mitarbeiter auch dazu stehen und bereit sind, sich an Gesetze, Regeln und Richtlinien zu halten. Als auch die Geschäftsführung und der Leiter der Abteilung Finance/Controlling der zugleich den Compliance Officer stellt mir gegenüber ihr Interesse an der Arbeit und am Thema Compliance bekanntgaben, hab ich mir überlegt, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Mit dieser Befragung möchte ich aufzeigen, wie der aktuelle Wissensstand und das Empfinden bzw. die Einstellung der Mitarbeiter zu Compliance ist. Da dieses Thema bei der DAG und dadurch auch bei MBÖ so aktuell ist, musste ich, bevor ich die Befragung durchführte, das Einverständnis des CCO und darauffolgend von der GF einholen. Um auch bei den betroffenen Abteilungsleitern nicht auf Ablehnung zu stoßen, führte ich mit diesen noch zusätzlich Einzelgespräche, ob sie gegen die Befragung Einwände hätten.

Nachdem dies geklärt war, entwarf ich einen Fragebogen<sup>131</sup> mit 18 Fragestellungen, wovon jede mit Ja oder Nein zu beantworten war bzw. einige Fragen

---

<sup>130</sup> Vgl. Röhrich, R. (Hrsg.): Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008, S. 32

<sup>131</sup> Vgl. Anhang, 10. Fragebogen für Mitarbeiterbefragung

zusätzlich eine Gewichtung verlangten und andere mit Text zu ergänzen wahren. Diesen Fragebogen ließ ich mir nochmals vom CCO und GF genehmigen.

Fragebögen, die lediglich allgemeine Angaben enthalten, wie die bisherige berufliche Tätigkeit oder spezielle berufliche Ausbildungen sind aus rechtlicher Sicht immer zulässig. Fragebögen, die nicht nur Angaben zur Person betreffen, sind sogenannte qualifizierte Fragebögen und können beispielsweise Fragen nach der Arbeitsauslastung oder Zusammenarbeit von Arbeitnehmern beinhalten. Zu den qualifizierten Fragebögen gehören auch Intelligenz- und Eignungstests. Man spricht hier von Fragebögen, die geeignet sind, vom Arbeitnehmer Informationen über deren persönliche Umstände oder Meinungen, wie in diesem Fall zu Compliance, zu erhalten. Die Einführung von qualifizierten Fragebögen ist vom Betriebsrat zu genehmigen. Da diese Befragung allerdings anonym erfolgte und somit die einzelnen Fragebögen nicht auf Personen zugeordnet werden können, ist eine derartige Zustimmung nicht erforderlich. Man benötigt lediglich die Erlaubnis der Unternehmensführung.<sup>132</sup>

Um bei den Befragten Mitarbeitern nicht auf Ablehnung zu stoßen, habe ich Ihnen in Form eines kurzen E-Mails den Hintergrund meiner Befragung erläutert.<sup>133</sup>

*Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,*

*Wie den meisten von euch bekannt sein dürfte, komme ich dem Ende meines Studiums immer näher. Ich bin gerade dabei, meine Diplomarbeit zum Thema „Korruption und Compliance“ zu verfassen und möchte im Zuge dieser gerne eine Mitarbeiterbefragung durchführen. Die Erlaubnis zur Durchführung der Befragung wurde mir von „GF“ und „FC“ erteilt und mit den betroffenen Abteilungs-*

---

<sup>132</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 372

<sup>133</sup> Vgl. Petsche, A., Mair, K.: Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010, S. 115

*leitern abgesprochen. Ich würde euch darum bitten, mich dabei zu unterstützen und an der Befragung teilzunehmen.*

*Ich ersuche euch das Formular im Anhang auszufüllen und wenn möglich bei mir ausgedruckt abzugeben. Die Teilnahme ist natürlich freiwillig und anonym! Ich möchte mich bereits im Vorhinein bei euch für die Unterstützung bedanken.*

### 6.2.1 Auswertung der Mitarbeiterbefragung

Diese Mail wurde nach Abstimmung mit dem CCO an 37 Personen aus verschiedenen Fachbereichen gesendet. Der Fragebogen wurde von 23 Personen ausgefüllt und bei mir gesammelt abgegeben. Dies entspricht einer Teilnehmerquote von 62,2 %.

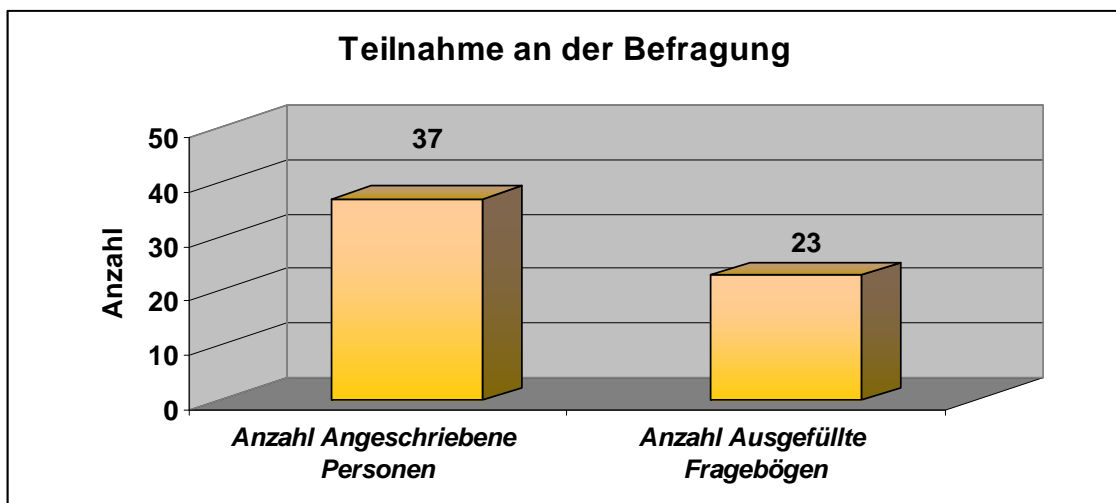


Abb. 8: Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung

Die ausgefüllten Fragebögen sind eingescannt als PDF-Datei auf einer Compact Disc gebrannt. Diese CD ist der Diplomarbeit beigelegt.

In nachfolgendem Diagramm wurden alle Fragen, die mit JA/NEIN zu beantworten waren erfasst und grafisch dargestellt. Die Fragen wurden anschließend genau ausgewertet und es wurde versucht, diverse Schlüsse daraus zu ziehen.

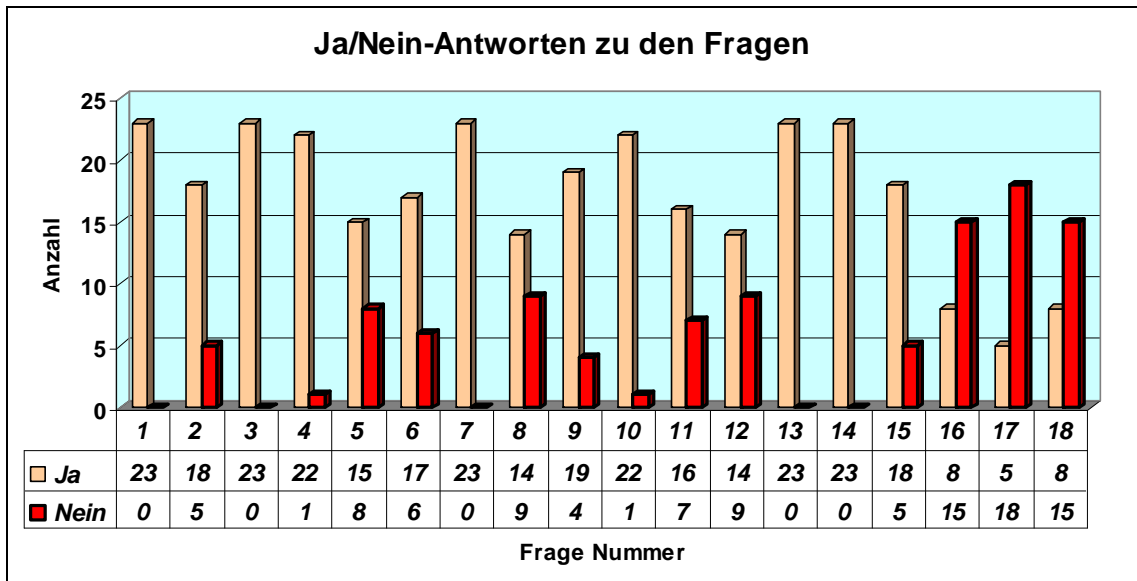


Abb. 9: Antworten zu den 18 Fragen

**Frage 1.:** „Ist Ihnen der Ausdruck „Compliance“ ein Begriff? Wenn „ja“, was verstehen Sie darunter?“ wurde von allen Befragten mit **Ja** beantwortet. Zusätzlich gab es die Möglichkeit auf „was verstehen Sie darunter“ schriftlich zu antworten. Angegeben wurde:

- ⇒ Unerlaubtes Verschaffen von Vorteilen
- ⇒ Einhalten von Gesetzen und Richtlinien
- ⇒ Verhaltensregeln
- ⇒ Unsachgemäße Zahlungen an andere

Die ausführliche Antwort für Compliance ist aus dem Juristischen frei übersetzt, das Verhalten in Übereinstimmung und Einhaltung von rechtlichen und regulativen Vorgaben. Compliance umfasst sozusagen die Einhaltung von Gesetzen sowie Richtlinien oder Verordnungen und auch die Einhaltung von freiwillig eingegangenen Verpflichtungen.

Die Antworten der Befragten lassen darauf schließen, dass sie sich über die Bedeutung von Compliance sicher sind, ihnen im groben auch bekannt ist, worum es geht, aber noch einiges an Spielraum für Unsicherheit vorhanden ist.

**Frage 2.:** „Sehen Sie einen Unterschied zwischen Compliance und Korruption?“ wurde von fünf Personen mit **Nein** beantwortet. Während man bei Compliance auch von selbst auferlegten Verpflichtungen spricht, so ist unter Korruption im österreichischen Strafrecht eine Regelung für, bzw. gegen die Geschenkannahme und Bestechung von Führungspersonen eines Unternehmens zu verstehen. Hier gibt es noch Bedarf an Schulung.

**Frage 3.:** „Ist Ihnen bekannt, warum bei der Daimler AG das Thema Compliance so brisant ist?“ wurde von allen mit **Ja** beantwortet. Aus Sicht der Befragung ergibt sich kein weiterer Schulungsbedarf.

**Frage 4.:** „Ist Ihnen bekannt, wo Sie innerhalb der Daimler AG Informationen und Unterlagen bzw. Richtlinien zu Compliance finden? Wenn ja, wo?“ wurde von 22 Personen mit **Ja** beantwortet und nur **von einer mit Nein**. Auch hier war eine schriftliche Antwortmöglichkeit gegeben. Beispiele:

- ⇒ Daimler Homepage
- ⇒ Intranet
- ⇒ Compliance verantwortliche Person
- ⇒ Rundschreiben

Diese Frage wurde auch richtig beantwortet. Man bediente sich hier lediglich unterschiedlicher Schreibweisen.

**Frage 5.:** „Sind Ihnen die von der Daimler AG veröffentlichten Compliance Praxisfälle bekannt, bzw. wissen Sie, wo Sie diese finden können?“ ist 8 Mitarbeitern, die befragt wurden, nicht bekannt und wurde mit **Nein** beantwortet. Die praxisnahen Fälle werden in den Compliance-Newslettern ausführlich behandelt.

**Frage 6.:** „Würden Sie praxisnahe Compliance-Themen auf einer Informationsseite befürworten? (z.B.: im MBÖ-Extranet)“ wurde von 17 Befragten mit **Ja** be-



antwortet. Über diese Maßnahme sollte seitens der Unternehmensführung nachgedacht werden.

**Frage 7.:** „Kennen Sie die Compliance-Richtlinien bei Ihrer täglichen Arbeit in Bezug auf Einladungen, Geschenkannahme usw. ...“ wurde von allen mit **Ja** beantwortet. Dies ist wahrscheinlich auf das letzte *Code of Conduct* Training im Jahr 2010 zurückzuführen. Da man zu diesem Training automatisch eingeladen wird, ist keine weitere Handlung von Nöten.

**Frage 8.:** „Würden Sie zusätzlich zu den bereits abgehaltenen „E-Learnings“ eine klassische Mitarbeiterschulung befürworten, wo das Thema von einem Vortragenden erläutert wird? Wenn ja, wie wichtig würden Sie es einstufen?“ ist 14-mal mit **Ja** beantwortet worden. Betrachtet man jedoch die empfundene Wichtigkeit der Befragten in unten angeführtem Diagramm, so wird diese meist mit „teils/teils“ gewertet.

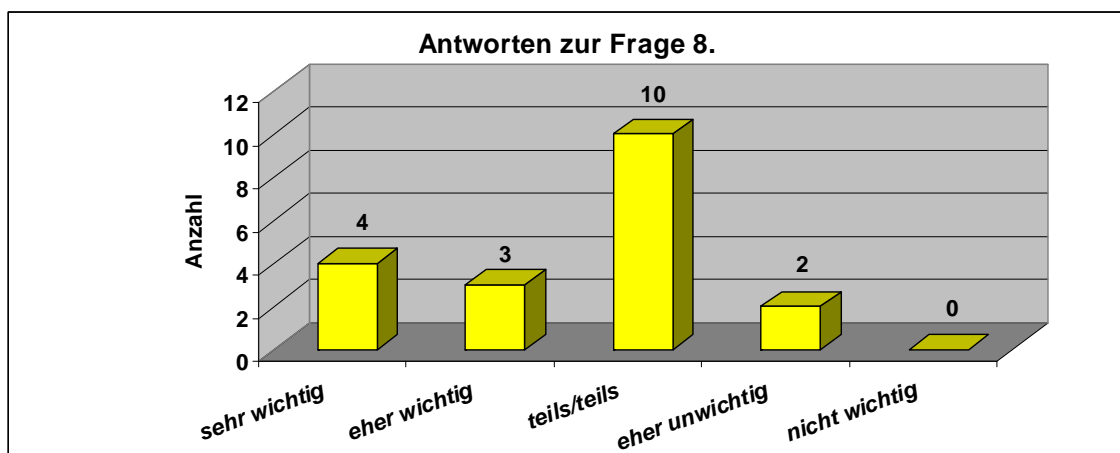


Abb. 10: Auswertung der 8. Frage

Es sollte jedoch über eine derartige Schulung nachgedacht werden, um bestimmte Werte besser zu vermitteln.

**Frage 9.:** „Ist das Thema Compliance bei MBÖ für Sie von Relevanz? Wenn ja, wie wichtig würden Sie es einstufen?“ haben 19 mit **Ja** und 4 mit **Nein** beantwortet. Zusätzlich wurde eine Gewichtung abgefragt. Zirkla die Hälfte findet es wichtig, während die andere Hälfte es für „teils/teils“ oder „eher unwichtig“ hält. Hier möchte ich anmerken, dass Compliance für jeden relevant sein sollte. Für manchen mehr, für manchen weniger. Je nachdem in welchem Geschäftsbe-  
reich man tätig ist.

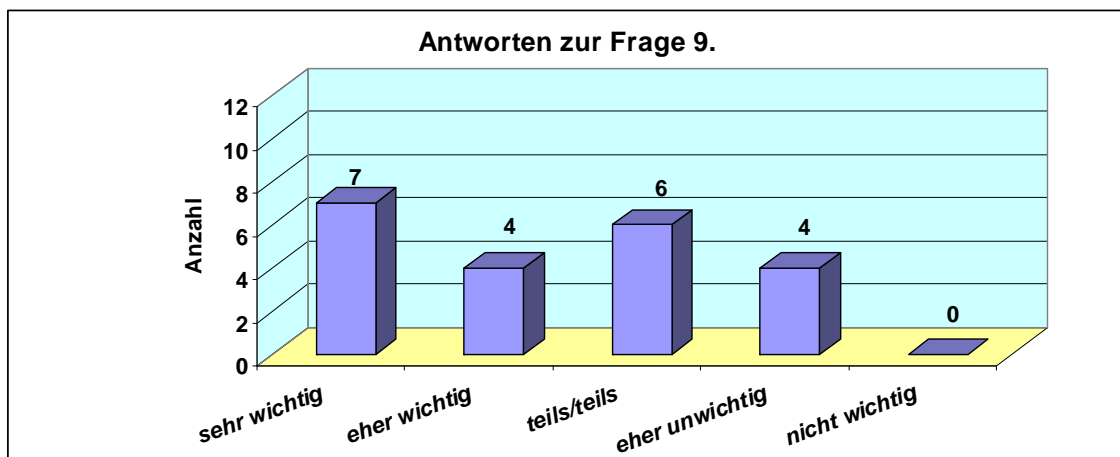


Abb. 11: Auswertung der 9. Frage

**Frage 10.:** „Ist Ihnen der Compliance -Verantwortliche bei MBÖ bekannt?“ haben 22 mit **Ja** beantwortet. Lediglich einem ist dies nicht bekannt. Dies kann darauf zurückzuführen sein, das einer der Befragten noch nicht lange im Unter-  
nehmen beschäftigt ist.

**Frage 11.:** „Ist Ihnen der Begriff „Whistleblowing“ geläufig? Wenn ja, wie wichtig würden Sie es einstufen?“ wurde von 16 Mitarbeitern mit **Ja** beantwortet. Dies wird auch als wichtig eingestuft. Wieder ist der Anteil von „teils/teils“ am höch-  
sten, was eventuell auf Unsicherheit zurückzuführen ist.

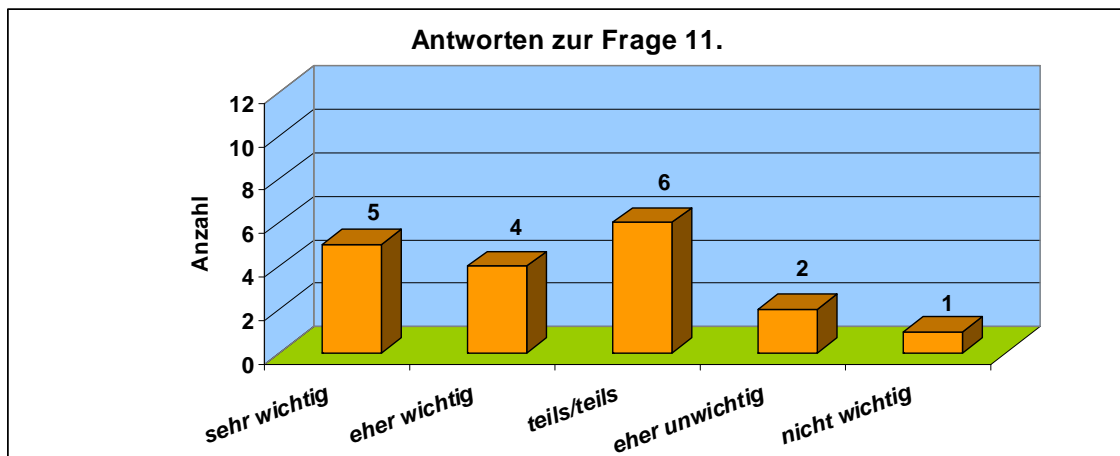


Abb. 12: Auswertung der 11. Frage

**Frage 12.:** „Gibt es bei der Daimler AG eine „Whistleblowing-Hotline“? wurde neunmal mit **Nein** beantwortet. Viele Mitarbeiter wissen nicht, dass es bei Daimler ein Hinweisgebersystem unter dem Namen BPO gibt. Dies kann mit ein Grund dafür sein, warum bei Frage 11. eventuelle Unsicherheit vorherrscht.

**Frage 13.:** „Würden Sie grundsätzlich Missstände bei MBÖ melden? Wenn ja, wem würden Sie dies melden?“ antworten alle Befragten mit **Ja**. Bei dieser Frage wurde noch abgefragt, wem man Missstände melden würde. Zu meinem Erstaunen sind die Antwortmöglichkeiten AL, HAL und Compliance-Officer gleich auf. Lediglich die WB-Hotline würden die meisten nicht gleich in Anspruch nehmen. Daraus lässt sich doch ein erhebliches Vertrauen in die Vorgesetzten bei MBÖ schließen.

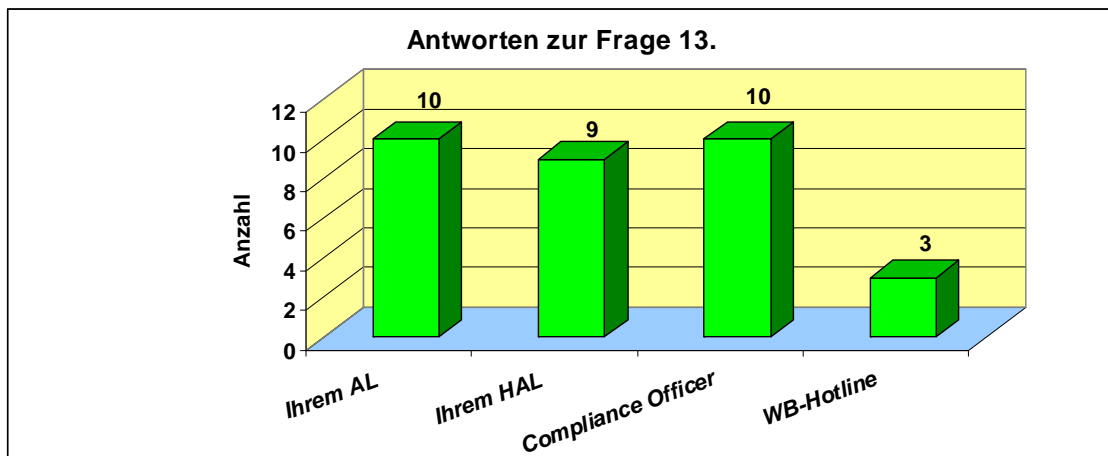


Abb. 13: Auswertung der 13. Frage

**Frage 14.:** „Ist Ihnen die Ahndung von Regelverstößen wichtig? Wenn ja, wie wichtig würden Sie es einstufen?“ wurde wieder einstimmig mit **Ja** beantwortet. 20 Personen finden die Ahndung für „sehr wichtig“ bzw. „eher wichtig“

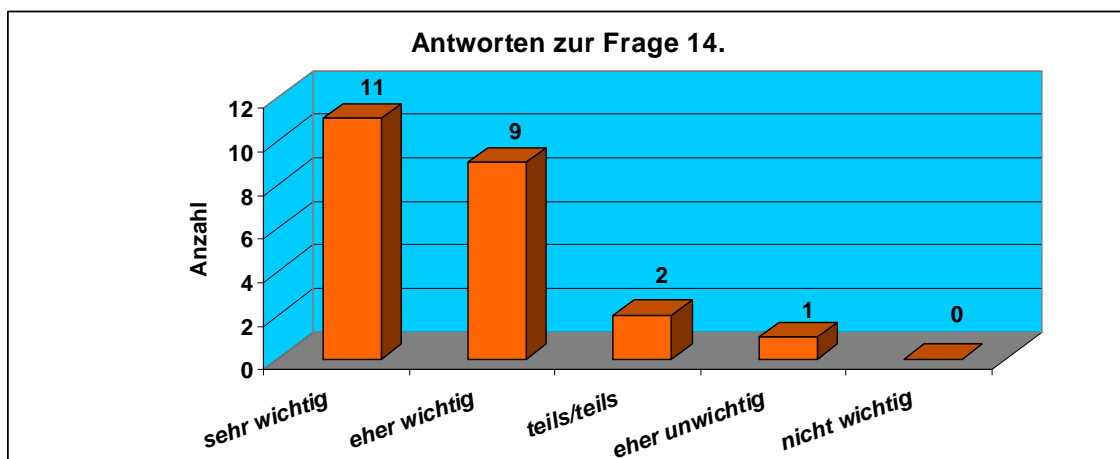


Abb. 14: Auswertung der 14. Frage

**Frage 15.:** „Würden Sie die Einführung eines Internen Kontrollsystems (IKS) bei MBÖ befürworten? Wenn ja, wie wichtig würden Sie es einstufen?“ wurde mit 18-mal **Ja** und 5-mal **Nein** beantwortet. Zu bedenken gibt wiederum die Gewichtung „teils/teils“ welche hier wieder überwiegt.

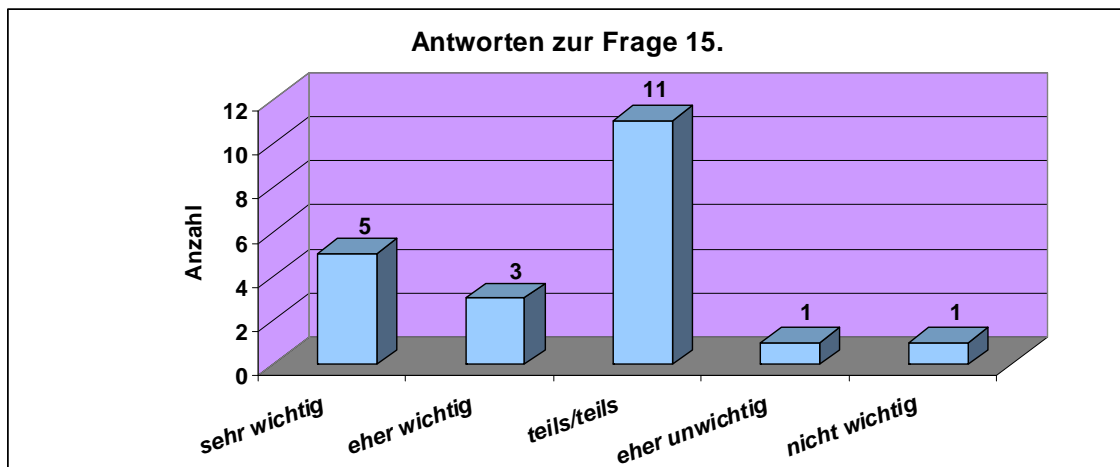


Abb. 15: Auswertung der 15. Frage

**Frage 16.:** „Sind österreichische Unternehmen (AG, GmbH) verpflichtet ein IKS einzuführen?“ ist nur 8-mal mit **Ja** beantwortet worden. 15 Personen sind der Meinung, dass dies nicht so ist. Hier gibt es noch Informationsbedarf, da dies durch den § 22 Abs 1 GmbHG gefordert ist. Dies sollte den Mitarbeitern noch näher erläutert werden, damit es auch besser angenommen wird und nicht auf Ablehnung stößt.

**Frage 17.:** „Sind österreichische Unternehmen zur Einführung eines Compliance-Systems verpflichtet?“ wurde überwiegend mit **Nein** beantwortet. Nur 5 Mitarbeiter sagten **Ja**. Richtig ist in diesem Falle die Antwort nein. Es gibt keine einheitliche Regelung. Das Einführen eines Compliance-Systems sollte jedoch im Interesse der Unternehmensführung sein.

**Frage 18.:** „Könnte man aus Ihrer Sichtweise das Thema Compliance im Unternehmen verbessern und wenn ja wie bzw. was?“ haben immerhin 8 Personen mit **Ja** angegeben. Auch hier gab es die Möglichkeit schriftlich die Antwort zu ergänzen und Vorschläge zu machen. Diese waren:

- ⇒ Gezielte Schwerpunkte im EXTRANET kommunizieren
- ⇒ Regelmäßige Mitarbeiterschulungen mit Praxisbeispielen
- ⇒ Nicht alles, was unangenehm ist, auf Compliance schieben
- ⇒ Präventionsveranstaltung
- ⇒ Mitarbeiter sensibilisieren, um Noncompliance zu erkennen

### **6.2.2 Ergebnis und Schlussfolgerung der Befragung**

Zusammenfassend kann man zur Mitarbeiterbefragung sagen, dass das Wissen zum Thema Compliance und Korruption der einzelnen Befragten im Großen und Ganzen recht gut ist. Das ist mit Sicherheit auf die Aktivitäten der Daimler AG in den letzten Jahren zurückzuführen. Doch einige Fragen wurden nur unzureichend beantwortet, bzw. aus meiner Sicht von den Befragten falsch empfunden. Schon allein die Vorschläge aus der Frage 18. sprechen für eine spezielle Schulung, um ein Wertgefühl an die Mitarbeiter zu bringen, dass diese das Gefühl haben, gemeinsam für die Einhaltung von Compliance und die Vermeidung von Noncompliance zu stehen.

Aus der Befragung komme ich zu dem Ergebnis, dass wir aufgrund der Schulungen von der DAG auf einem guten Niveau sind. Doch dies gilt es nun durch das MPC Mercedes-Benz Österreich zu halten und weiter auszubauen.

## 7 Zusammenfassung / Ausblick

Seit Längerem wird Österreich von einer Reihe von Korruptionsfällen überrollt, doch das Land glaubt sich immer noch auf einer Insel der Seligen. Offiziell gilt, dass Beamte aus Österreich, wenn es um Korruption geht, sehr gut bewertet werden und diese grundsätzlich nicht bestechlich sind.

Doch die Wahrheit sieht anders aus. Hatte der Staat Österreich im Jahre 2005 noch den guten 10. Platz im Korruptionswahrnehmungsindex, so sind wir aktuell auf den 16. Platz abgerutscht.<sup>134</sup> Als Gegenmaßnahme wurde wahrscheinlich genau darum im Jahr 2010 das Bundesamt zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung, kurz BAK, eingeführt, welches dem Bundesministerium für Inneres untersteht. Diese Maßnahme ist auch durchaus sinnvoll, da nach einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG die Entdeckungsquote bei wirtschaftskriminellen Strafdaten bei ca. 80% liegen dürfte.<sup>135</sup>

Große Konzerne wie Daimler, Siemens, VW oder Infineon litten alle schon unter dem medialen Interesse am Thema Korruption. Doch wie sollte man dies bei Unternehmen mit einer derartigen Größe und Anzahl von Mitarbeitern sanktionieren und ahnden. Werden beim Bekanntwerden von Korruptionsfällen enorme Strafzahlungen von den Unternehmen gefordert, die diese in den Ruin treiben, werden plötzlich Tausende Menschen arbeitslos. Der daraus entstehende volkswirtschaftliche Schaden wäre enorm.

Also wie soll man Korruption und Verstöße gegen Compliance in den Griff bekommen? Man kann dies nur durch die optimale Schulung und Sensibilisierung von Mitarbeitern erreichen, indem man an deren Wertegefühl appelliert. Man muss Mitarbeiter ständig über ihre Pflichten und über ihre Rechte aufklären. Es muss aber auch beachtet werden, dass die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben

---

<sup>134</sup> Vgl. Initiativen zur Korruptionsbekämpfung. Salzburger Nachrichten, Salzburg, 03.05.2011, S. 19

<sup>135</sup> Vgl. Leyendecker, H.: Die Grosse Gier, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 2009, S. 22

sollen, dass ihnen das Unternehmen misstrauet. Vor allem das Aufklären über die Rechte des Einzelnen, was die Meldung von Fehlverhalten über Hinweisgebersysteme angeht, ist wichtig. Wie die Mitarbeiterbefragung zeigt, wissen einige gar nicht, dass es so etwas im eigenen Unternehmen gibt, somit haben diese in manchen Fällen gar nicht die Möglichkeit etwas zu melden. Weiters wurde durch die Befragung eine klassische Schulung zu diesen Themen befürwortet. Also sollte man eine solche Schulung, wenn irgendwie möglich, unbedingt abhalten.

Doch das Wichtigste ist, dass Verstöße gegen Compliance und vor allem Straftaten aus korrupten Handlungen geahndet werden. Die Ahndung ist nicht nur eine Genugtuung für alle, die sich an Spielregeln halten, sondern dient auch der Abschreckung von potenziellen Tätern.

Vor allem in krisengeprägten Zeiten stellt sich für so manchen Manager die Frage, ob man Personal abbauen oder Schmiergeldzahlung durchführen soll. Andere Lösungsansätze werden oft nicht beachtet. Nach meiner Einschätzung gilt an dieser Stelle aber das Motto „Ehrlich währt am längsten“!

Korruption und Compliance werden uns sicher noch einige Jahre mit der jetzigen Aktualität begleiten. Daher halte ich das Thema Compliance nicht unbedingt für einen Hype, und dies sollten auch die Unternehmen nicht tun, sondern eher für eine Erinnerung an unsere ethischen Grundsätze in der Wirtschaftswelt.



## Literaturverzeichnis

### **Monografien und sonstige selbstständige Veröffentlichungen:**

**Berwanger, J., Kullmann, S (2008)**

Interne Revision, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2008

**Fuchs,H., Maleczky, O. (2010)**

Kodex des österreichischen Rechts, 32. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010

**Fuchs, E., Jerabek, R (2010)**

Korruption und Amtsmissbrauch, 3. Auflage, Wien: Manz, 2010

**Hollit, A., Piel, A. H. (2009)**

Rechnungswesen, 4.Auflage, Berlin: Wissenschaftlicher Verlag, 2009

**Leyendecker, H. (2009)**

Die Grosse Gier, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 2009

**Meister, U., Meister, H. (2004)**

Kundenzufriedenheit messen und managen, München-Wien: Hanser, 2004

**Napokoj, E. (Hrsg.) (2010)**

Risikominimierung durch Corporate Compliance, Wien: Manz, 2010

**Petsche, A., Mair, K (2010)**

Handbuch Compliance, 1. Auflage, Wien: LexisNexis, 2010

**Röhrich, R. (Hrsg.) (2008)**

Methoden der Korruptionsbekämpfung, Berlin: Erich Schmidt, 2008

**Schierenbeck, H., Wöhle, C. B. (2008)**

Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 17. Auflage, München: Oldenbourg, 2008

**Stierle, J (2008)**

Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 2008

**Wecker, G., van Laak, H (2009)**

Compliance in der Unternehmenspraxis, 2. Auflage, Wiesbaden, 2009

**Sonstige Quellen und Informationsmaterial:**

Bestechung im Eu-Parlament: Salzburger Nachrichten. Salzburg, 21.03.2011, S.1

Initiativen zur Korruptionsbekämpfung. Salzburger Nachrichten, Salzburg, 03.05.2011, S. 19

KPMG.: Compliance-Management-Systeme, Deutschland: KPMG, 2008, S. 6

KPMG.: Compliance-Management-Systeme, Deutschland: KPMG, 2008, S. 19

KPMG.: Compliance-Management-Systeme, Deutschland: KPMG, 2008, S. 20 ff

Paragrafen für Jahrhunderte: Kleine Zeitung Lebensart. Graz, 01.05.2011, S. 18

Petsche, A.: Sehr geehrte Leser und Leserinnen: Compliance Praxis. Wien, Ausgabe 1 / 2010, S. 1

Petsche, A. Schertler, C.: Justiz rüstet gegen Wirtschaftskriminalität und Korruption auf: Compliance Praxis. Wien , Ausgabe 1 / 2011, Seite 4

Strasser von Pröll gefeuert: Salzburger Nachrichten. Salzburg, 21.03.2011, S.2

Weiterbildung vorrangig: Salzburger Nachrichten. Salzburg, 19.03.2011, S. 47

**Internet:**

BMW-Einkäufer soll jahrelang Schmiergeld kassiert haben. URL:

<http://www.gw-trends.de/cms/993896> , 16.12.2010

Daimler kauft sich frei. URL: <http://www.autohaus.de/daimler-kauft-sich-frei-933330.html> , 14.12.2010

Das Phänomen Compliance – Notwendig oder überflüssig?. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/das-phaenomen-compliance-notwendig-oder-ueberfluessig/3771778.html> ,  
12.01.2011

Hurra, wir haben gesündigt. URL:

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,745768,00.html> ,  
01.02.2011

Korruptionsverdacht bei VW. URL: <http://www.autohaus.de/korruptionsverdacht-bei-vw-1006415.html> , 16.02.2011

Razzia bei Ford. URL: <http://www.autohaus.de/razzia-bei-ford-993682.html> ,  
14.12.2010

Systematische Korruption bei Daimler. URL:

<http://www.autohaus.de/systematische-korruption-bei-daimler-931937.html> ,  
14.12.2010

VW wertet Compliance-Bereich auf. URL: <http://www.autohaus.de/vw-wertet-compliance-bereich-auf-1003413.html> , 23.02.2011

## Anhang

1. **Fraud Tree**
2. **Neues Vorstandsressort**
3. **Compliance-Monitor**
4. **Training bei Daimler**
5. **Compliance-Newsletter**
6. **Ask us-Helpline**
7. **Ask us-Helpline – Teil 2**
8. **Hinweisgebersystem**
9. **Daimler Intranet**
10. **Fragebogen für Mitarbeiterbefragung**

## 1. Fraud Tree

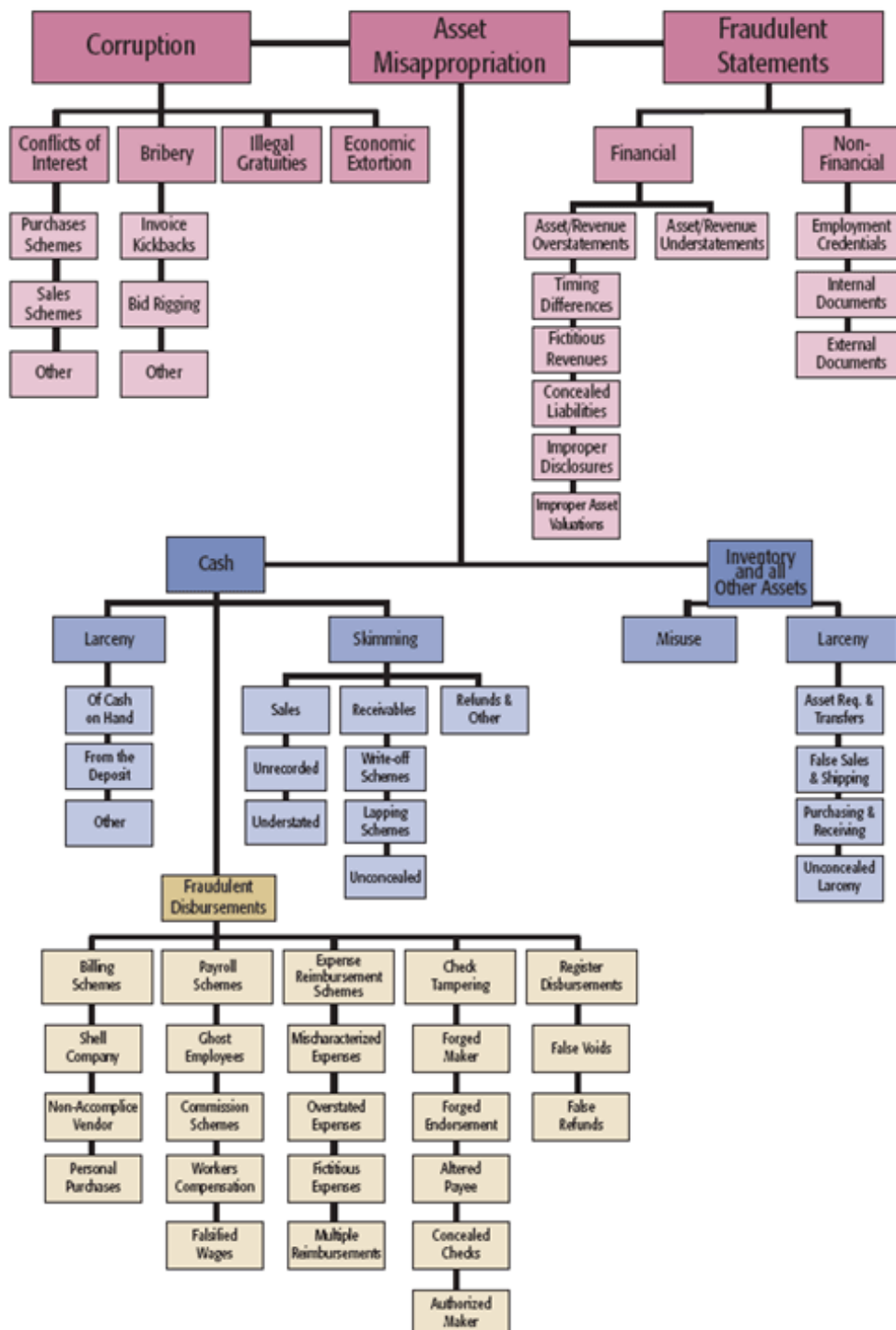


Abb. 16: Fraud Tree<sup>136</sup>

<sup>136</sup> Vgl, Fraud Tree . URL : <http://www.auditskills.com/images/newsletter/fraudtree.png> , 18.04.2011

## 2. Neues Vorstandsressort

Daimler

# 360

Fakten zur Nachhaltigkeit

Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2011 / Unternehmen / Unternehmenswerte und Strategie / Integrität -  
neues Vorstandsressort

2011

## DAIMLER SCHAFFT NEUES VORSTANDSRESSORT FÜR „INTEGRITÄT UND RECHT“

Daimler hat ein neues Vorstandsressort „Integrität und Recht“ geschaffen. Einen entsprechenden Beschluss zur Erweiterung des Vorstands hat der Aufsichtsrat am 28. September 2010 gefasst. Zu den Aufgaben des neuen Vorstands zählen unter anderem das Management der globalen Rechts- und Compliance-Organisation und der entsprechenden Prozesse, die Geschäftsethik sowie eine nachhaltige Verankerung von Compliance und Integrität im gesamten Unternehmen.

„Wir verfolgen bei Compliance den gleichen Anspruch wie in unserem Geschäft: Vorreiter für Neuerungen in unserer Branche zu sein. Dazu schaffen wir nun zum einen die organisatorischen und strukturellen Grundlagen. Zum anderen werden wir Integrität als einen ganz zentralen Bestandteil unserer Unternehmenskultur weiterhin konsequent in den Vordergrund stellen“, so Daimler-Vorstandsvorsitzender Dr. Dieter Zetsche.



**Dr. Christine Hohmann-Dennhardt**

Zuständig für das neue Vorstandsressort ist Frau Dr. Christine Hohmann-Dennhardt. Sie wurde mit Wirkung vom 16. Februar 2011 bis zum 28. Februar 2014 zum Mitglied des Vorstands für das neu geschaffene Ressort „Integrität und Recht“ bestellt. Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, geboren am 30.04.1950 in Leipzig, war von Januar 1999 bis Februar 2011 Richterin des ersten Senats des Bundesverfassungsgerichts. Von 1995 bis 1999 war sie Hessische Ministerin für Wissenschaft und Kunst und von 1991 bis 1995 Hessische Ministerin der Justiz. Davor war sie als Direktorin des Sozialgerichts Wiesbaden und als Richterin an den Sozialgerichten Frankfurt am Main, Wiesbaden und am Landessozialgericht Darmstadt tätig. Sie hat an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt promoviert.

Grundsätzlich verfolgt Daimler das Ziel, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die nicht nur die gesetzlichen Anforderungen erfüllt, sondern auch höchsten ethischen Ansprüchen genügt und branchenweit als beispielhaft gilt. Um diese Maßgabe zu erreichen, wird Daimler neben dem neuen Vorstandsressort sukzessive weitere Initiativen ergreifen.

Die regelkonforme und einwandfreie Abwicklung aller Geschäfte fordert eine entsprechend ausgebildete und weltweit aufgestellte Compliance-Organisation sowie wirksame Prozesse und Kontrollen. Deshalb wird Daimler noch klarere Strukturen schaffen und noch mehr Ressourcen einsetzen, um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen.

### **3. Compliance-Monitor**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

am 1. April 2010 haben wir Sie über die Einigung zum Abschluss der Untersuchungen wegen Verletzungen des U.S.-amerikanischen Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) informiert, die wir mit der U.S.-Börsenaufsicht (SEC) und dem U.S.-Justizministerium (DOJ) erzielt haben.

Diese Einigung war nur aufgrund unserer intensiven Anstrengungen möglich, die wir in den vergangenen Jahren mit dem Ziel unternommen haben, Compliance in all unseren Geschäftstätigkeiten, in unseren Prozessen und in unserer Unternehmenskultur zu verankern.

Wir haben beim Thema Compliance schon viel erreicht. Dennoch dürfen wir in unseren Anstrengungen keinesfalls nachlassen: nicht jetzt und nicht später. Compliance ist ein fortlaufender Prozess, der nie zu Ende ist und auch nie zu Ende sein darf.

Bei der Umsetzung unserer Compliance-Aufgaben begleitet uns für einen Zeitraum von drei Jahren der ehemalige U.S.-Richter Louis Freeh. Als unabhängiger Compliance-Monitor hat er insbesondere die Aufgabe, das Compliance- und Ethik-Programm unseres Unternehmens hinsichtlich des FCPA und anderer relevanter Anti-Korruptions-Gesetze zu bewerten. Hierfür wird sich Louis Freeh zunächst ein umfassendes Bild über unsere Aktivitäten auf diesem Gebiet verschaffen, etwa durch die Sichtung von Akten und Dokumenten wie auch durch Gespräche mit Mitarbeitern.

Die Kooperation mit dem Monitor verstehen wir nicht nur als Verpflichtung gegenüber den U.S.-Behörden, sondern auch als Gelegenheit, mit seiner Unterstützung bei unseren Compliance-Aktivitäten nochmals ein gutes Stück voranzukommen.

Alle Mitarbeiter des Konzerns sind aufgefordert, Louis Freeh und sein Team bestmöglich zu unterstützen.

Ihre Vorgesetzten werden Sie in den kommenden Tagen im Detail über die Rolle des Monitors, seine Befugnisse und Verantwortlichkeiten informieren und Sie darüber unterrichten, welche Erwartungen an Sie damit verbunden sind.

Wir bedanken uns bereits im Voraus für Ihre Unterstützung.

Dieter Zetsche

Bodo Uebber



Provided by Daimler  
Letzte Änderung 05.05.2010



## 4. Training bei Daimler

# Training

## Training

GC bietet Daimler Mitarbeitern weltweit Trainings zu Themen im Verantwortungsbereich von Group Compliance an. Hier finden Sie unser Trainingsangebot und Informationen darüber welche Trainings für Sie relevant sind:

### Webbasierte Trainings

#### Code of Conduct



Teilnehmer: Alle Daimler Mitarbeiter in Verwaltungsfunktionen  
 Inhalt: Themen der Daimler Verhaltensrichtlinie  
 Häufigkeit: 1x jährlich  
 Einladung: erfolgt automatisch per Lotus Notes an Mitarbeiter in der Zielgruppe.  
 Dauer: ca. 40 Min. [mehr](#)

#### Korruptionsprävention



Teilnehmer: Daimler Mitarbeiter in Organisationseinheiten mit Vertriebsaktivitäten im Geschäftsverkehr  
 Häufigkeit: 1x alle 2 Jahre  
 Einladung erfolgt automatisch per Lotus Notes an Mitarbeiter der Zielgruppe  
 Dauer: ca. 45 Minuten [mehr](#)

### Präsenztrainings

#### Korruptionsprävention



Teilnehmer: Daimler Mitarbeiter in Funktionen, die einem erhöhten Korruptionsrisiko unterliegen  
 Inhalt: Vertiefendes Wissen zu Korruptionsprävention im Geschäftsverkehr  
 Häufigkeit: 1x alle zwei Jahre  
 Einladung: erfolgt automatisch durch einen von CCO ausgelösten Selektionsprozess.  
 Dauer: ca. 3 Stunden [mehr](#)

Das Trainingsprogramm zielt allgemein darauf ab, Daimler Mitarbeiter mit den Verhaltenstandards im Geschäftsleben vertraut zu machen, Stolpersteine aufzuzeigen und praktische Fallstudien als Wegweiser für

das Geschäftsleben vorzustellen.

Eine selbstständige Anmeldung eines Mitarbeiters ist zu keinem der angebotenen Trainings erforderlich oder möglich. Zu jedem Training wurde ein Teilnehmerge Auswahlprozess entwickelt, der dazu führt, dass entsprechende Teilnehmer in der Zielgruppe automatisch eingeladen werden.

Über die oben beschriebenen Trainings hinaus stellt GC derzeit keine weiteren Trainingsanforderungen an die Mitarbeiter. Andere Fachbereiche können selbstverständlich eigene Trainings anbieten.

Mit dem oben genannten Trainings konnten in den vergangenen Jahren über 130.000 Mitarbeiter des Konzerns in über 50 Ländern erreicht werden. Bei Fragen oder Anregungen dazu freuen wir uns über eine Nachricht an unser Team.

#### **Sustainable Curriculum in Leadership-Programmen**



Teilnehmer: Mitarbeiter in ausgewählten Personalprogrammen (z.B. Daimler Seminar for Managers, CAREer,...)

Inhalt: Allgemeines Wissen zu Compliance-Themen entsprechend der Zielgruppe

Häufigkeit: 1x je Personalprogramm

Einladung: erfolgt durch Teilnahme am Personalprogramm

Dauer: ca. 2 Stunden



Provided by Daimler  
Letzte Änderung 25.02.2011

## 5. Compliance-Newsletter

Alle Ausgaben	Sprache
Nr. 3/2010 (Oktober 2010)	Deutsch Englisch Chinesisch Spanisch Japanisch Portugiesisch (Brasilianisch)
Nr. 2/2010 (Juni 2010)	Deutsch Englisch Spanisch Chinesisch Portugiesisch (Brasilianisch) Japanisch
Nr. 1/2010 (März 2010)	Deutsch Englisch Spanisch Chinesisch Portugiesisch (Brasilianisch) Japanisch
Nr. 4/2009 (Dezember 2009)	Deutsch Englisch Spanisch Portugiesisch (Brasilianisch) Japanisch Chinesisch
Nr. 3/2009 (September 2009)	Deutsch Englisch Spanisch Portugiesisch (Brasilien) Japanisch Chinesisch
Nr. 2/2009 (Juni 2009)	Deutsch Englisch Spanisch Portugiesisch (Brasilien) Japanisch Chinesisch
Nr. 1/2009 (März 2009)	Deutsch Englisch Spanisch Portugiesisch (Brasilien) Japanisch Chinesisch
Nr. 2/2008 (Dezember 2008)	Deutsch Englisch
Nr. 1/2008 (September 2008)	Deutsch Englisch Spanisch Portugiesisch (Brasilien) Japanisch Chinesisch

 Provided by Daimler  
 Letzte Änderung 22.11.2010

## 6. Ask us-Helpline

### Beratung zur Prävention aktiver Korruption

Vielen Dank für Ihr Interesse an "Compliance"-Beratung. Wir möchten Ihnen hier uns und unsere Leistungen für Sie vorstellen:

#### Aufgabengebiet des Compliance Consultation Desk (CCD)

Auf Beschluss des Vorstands konzentriert sich der Compliance Consultation Desk (CCD) seit dem 1. Juli 2009 auf die individuelle Beratung zur Prävention aktiver Korruption. Dies betrifft insbesondere die Zuwendung von persönlichen Vorteilen (z.B. Einladungen, Geschenke oder Nachlässe) an Amtsträger oder Mitarbeiter von Geschäftspartnern, aber auch z.B. Fragen zu Sponsoring und Spenden, wenn diese als persönliche Zuwendung an Amtsträger oder Mitarbeiter eines Geschäftspartners gewährt werden sollen, sowie Geschäfte mit der öffentlichen Hand und die Zusammenarbeit mit Beratern und Vermittlern. Auch zu Themen im Rahmen spezieller unternehmensinterner Kontrollmaßnahmen zur Korruptionsprävention (z.B. Critical Accounts & Distributors Listen, Freeze Directives, Beratung zur Korruptionsprävention im Rahmen des Mandatory Consultation Process) berät Sie der CCD.

#### Wie unterstützen wir Sie?

Es stehen verschiedene Möglichkeiten der Nutzung unseres Beratungsangebots offen:

#### QUISS

Bei CCD schon oft angefragte Sachverhalte haben wir für Sie in QUISS als FAQs (Frequently Asked Questions) zusammengetragen. Diese Anwendung ist im Mitarbeiterportal in deutscher und englischer Sprache unter „Unternehmen > Vereinbarungen und Richtlinien“ im Modul „Daimler Standards geschäftlichen Verhaltens“ zu finden.

#### Weitere Fragen

Sollten Sie in QUISS nicht fündig werden, so wenden Sie sich bei Fragen zur Prävention aktiver Korruption an - soweit vorhanden - den lokalen Compliance-Manager (LCM), der die Beratung vor Ort durchführt, ansonsten direkt an den CCD. Der CCD hat sich zum Ziel gesetzt, Ihnen innerhalb weniger Werktage in Schriftform zu antworten. Haben Sie Verständnis dafür, dass komplexe Sachverhalte/Fragestellungen in der Bearbeitung länger dauern können. Bitte bedenken Sie, dass unsere Antworten umso konkreter und hilfreicher für Sie sind, je vollständiger und detaillierter Ihre Sachverhaltsschilderung und präziser Ihre Fragestellung formuliert sind.

#### Wo finden Sie uns?

Organisatorisch ist der CCD seit dem 01.10.2009 dem Bereich L/RM

zugeordnet.

Die Funktion „Compliance Consultation Desk“ erreichen Sie weiterhin -  
unter der internen Adresse: MBox\_CCD

unter der externen Adresses: [CCD@daimler.com](mailto:CCD@daimler.com)



Provided by Daimler  
Letzte Änderung 04.02.2010

## 7. Ask us-Helpline – Teil 2

### Kontakt Compliance Consultation Desk

#### Ask us – Für Fragen

Bei allen Fragen rund um Compliance sehen Sie bitte im Intranet-Auftritt von GC sowie in QUISS, der Sammlung von Antworten des CCD zu den am häufigsten gestellten Fragen, nach. Sollten Sie in QUISS nicht fündig werden, so wenden Sie sich bitte zunächst an Ihren Vorgesetzten, Ihren Personalbetreuer oder Ihren lokalen Compliance-Beauftragten. Sollten Sie den Sachverhalt auf diesem Wege nicht klären können, so wenden Sie sich bitte an den Compliance Consultation Desk unter den nachfolgend aufgeführten Kontaktdaten.

Der CCD hat es sich zum Ziel gesetzt, Ihnen innerhalb weniger Werktage zu antworten. Haben Sie Verständnis dafür, dass komplexe Sachverhalte / Fragestellungen in der Bearbeitung länger dauern können. Hier müssen von uns oft andere Fachabteilungen wie Steuer- oder Rechtsabteilung sowie Human Resources eingeschaltet werden.

Compliance Consultation Desk (Stuttgart, Deutschland)	
Adresse:	Daimler AG Compliance Consultation Desk (CCD) HPC: F112 70546 Stuttgart Deutschland
Fax:	+49 (0)711 / 17-391 53
E-Mail:	Extern: CCD@daimler.com Intern: MBox_CCD



Provided by Daimler  
Letzte Änderung 24.02.2011

## 8. Hinweisgebersystem

### **Tell us – Fehlverhalten melden** **Tell us – Report misconduct**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Tatsache, dass Sie uns im Mitarbeiter-Portal aufsuchen, lässt uns annehmen, dass Sie eventuell über Informationen zu einem Richtlinienverstoß oder gar einer rechtswidrigen Handlung verfügen oder einen begründeten Verdacht derart hegen. Eventuell denken Sie bereits seit einiger Zeit darüber nach, ob Sie Ihr Wissen an eine bestimmte Instanz weitergeben sollen. Wir wissen aufgrund unserer täglichen Arbeit im Business Practices Office (BPO), dass diese Situation für die meisten Informanten belastend ist. Sie möchten niemanden zu Unrecht belasten, sind sich nicht sicher oder befürchten Nachteile an Ihrem Arbeitsplatz, wenn „die Bombe platzt“. Bitte nutzen Sie uns als Ventil. Geben Sie Ihren Hinweis – gerne auch anonym - an das BPO weiter. Je präziser Ihre Information, desto leichter können Ihre Hinweise geprüft werden. Wir gehen jedem Hinweis nach, behandeln diesen streng vertraulich und garantieren Ihnen Diskretion bei den einzuleitenden Recherchen.

Grundsätzlich können Sie sich als Mitarbeiter/in auch an Ihren Vorgesetzten wenden. Weitere lokale Ansprechpartner sind der zuständige Personalbereich und das lokale Management. Meldungen können auch direkt an die Mitglieder des Prüfungsausschusses erfolgen. Ihr Hinweis wird in jedem Fall an das BPO weitergeleitet.

Wir bedanken uns für Ihr Vertrauen.

*Ihr Business Practices Office*

Lesen Sie hier weiter, warum Daimler ein Hinweisgeber-System hat

**Lokale Datenschutzerfordernungen Europa**

Provided by Daimler  
Letzte Änderung 17.03.2011



## 9. Daimler Intranet

[Home](#)
[Unternehmen](#)
[Daimler & Ich](#)
[Arbeit](#)
[Services](#)
[Wissen](#)
[Suche](#)

[Organisation](#)
[Produkte](#)
[Vereinbarungen & Richtlinien](#)

[Nachrichte](#)

### Standards geschäftlichen Verhaltens

#### GC

##### Group Compliance

- [Compliance](#)
  - Definition
  - Bedeutung
  - Zielsetzung
  - News-Archiv
- Monitor
- Standards geschäftlichen Verhaltens
- Due Dilligence
- Anti Corruption Risk Assessment ACRA
- Weltweites Netzwerk
- Training
- Ask us - Beratung
- Tell us - Fehlverhalten melden
- Downloads
- Prozesse, Anwendungen & Links
- Kontakt & Unterstützung

Drucken | Inhalt | Dialog | Englisch | Japanese



„Compliance ist bei Daimler nicht optional. Sie ist ein integraler und bleibender Bestandteil unserer Unternehmenskultur.“  
„At Daimler Compliance is not optional, but an integral and permanent component of our corporate culture.“  
Dr. Dieter Zetsche

### Neuigkeiten

#### News

**Training zur Korruptionsprävention startet im März in 19 Sprachen**



Anfang März 2011 ist das neue webbasierte Training zur Korruptionsprävention gestartet. Das Training findet alle zwei Jahre statt und ist Teil des umfassenden und risikobasierten Compliance-Programms zur Verhinderung von Korruption.

► mehr

**Transparency veröffentlicht Korruptionswahrnehmungsindex 2010:**



Die Antikorruptionsorganisation Transparency International hat heute ihren Korruptionswahrnehmungsindex (CPI) veröffentlicht. Der CPI misst den Grad der im öffentlichen Sektor - bei Beamten und Politikern - wahrgenommenen Korruption. ► mehr

**Dritte Ausgabe des „Daimler Compliance-Newsletter“ 2010**



Der Compliance-Newsletter dient Ihrer Information und soll Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei

**Schnelle Antworten**

- Business Ownership
- Fragebogen und Ergebnisse Compliance-Umfrage 2010
- Support us - Ihr Feedback zum Compliance Programm
- Bestellung von Broschüren
- Abkürzungsverzeichnis und Glossar Compliance
- Compliance-Newsletter
- Video-Clip Dr. Zetsche

**Anwendungen**

- Einheitliche Richtlinien Datenbank (ERD)
- GuISS (Häufig gestellte Fragen und deren Antworten)
- Veranstaltungs- & Bewirtungsprotokoll

**Wussten Sie schon ...**

dass Sie Ihre Meinung, Ihre Fragen und Anregungen zu unserem Compliance Programm über das Feedback-Formular ausgeben



## 10. Fragebogen für Mitarbeiterbefragung

### Fragebogen Diplomarbeit Herr Schretthäuser:

Nr.	Fragen:	Ja	Nein
1.	Ist Ihnen der Ausdruck „Compliance“ ein Begriff? Wenn „ja“, was verstehen Sie darunter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Sehen Sie einen Unterschied zwischen Compliance und Korruption?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Ist Ihnen bekannt, warum bei der Daimler AG das Thema Compliance so brisant ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Ist Ihnen bekannt, wo Sie innerhalb der Daimler AG Informationen und Unterlagen bzw. Richtlinien zu Compliance finden? Wenn ja, wo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Sind Ihnen die von der Daimler AG veröffentlichten Compliance Praxisfälle bekannt, bzw. wissen Sie wo Sie diese finden können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Würden Sie praxisnahe Compliancethemen auf einer Informationsseite befürworten? (z.B.: im MBÖ Extranet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Kennen Sie die Compliance-Richtlinien bei Ihrer täglichen Arbeit in Bezug auf Einladungen, Geschenkannahme usw....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Würden Sie zusätzlich zu den bereits abgehaltenen „E-Learnings“ eine klassische Mitarbeiterschulung befürworten, wo das Thema von einem Vortragenden erläutert wird? Wenn ja, wie wichtig würden Sie es einstufen? <input type="checkbox"/> sehr wichtig <input type="checkbox"/> eher wichtig <input type="checkbox"/> teils/teils <input type="checkbox"/> eher unwichtig <input type="checkbox"/> nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Ist das Thema Compliance bei MBÖ für Sie von Relevanz? Wenn ja, wie wichtig würden Sie es einstufen? <input type="checkbox"/> sehr wichtig <input type="checkbox"/> eher wichtig <input type="checkbox"/> teils/teils <input type="checkbox"/> eher unwichtig <input type="checkbox"/> nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Ist Ihnen der Compliance -Verantwortliche bei MBÖ bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Ist Ihnen der Begriff „Whistleblowing“ geläufig? Wenn ja, wie wichtig würden Sie es einstufen? <input type="checkbox"/> sehr wichtig <input type="checkbox"/> eher wichtig <input type="checkbox"/> teils/teils <input type="checkbox"/> eher unwichtig <input type="checkbox"/> nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Fragen:	Ja	Nein
12.	Gibt es bei der Daimler AG eine „Whistleblowing-Hotline“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Würden Sie grundsätzlich Missstände bei MBÖ melden? Wenn ja, wem würden Sie dies melden? <input type="checkbox"/> Ihrem AL <input type="checkbox"/> Ihrem HAL <input type="checkbox"/> Compliance Officer <input type="checkbox"/> Whistleblowing-Hotline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Ist Ihnen die <b>Ahndung</b> von Regelverstößen wichtig? Wenn ja, wie wichtig würden Sie es einstufen? <input type="checkbox"/> sehr wichtig <input type="checkbox"/> eher wichtig <input type="checkbox"/> teils/teils <input type="checkbox"/> eher unwichtig <input type="checkbox"/> nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Würden Sie die Einführung eines Internen Kontrollsystems (IKS) bei MBÖ befürworten? Wenn ja, wie wichtig würden Sie es einstufen? <input type="checkbox"/> sehr wichtig <input type="checkbox"/> eher wichtig <input type="checkbox"/> teils/teils <input type="checkbox"/> eher unwichtig <input type="checkbox"/> nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Sind österreichische Unternehmen (AG, GmbH) verpflichtet ein IKS einzuführen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Sind österreichische Unternehmen zur Einführung eines Compliance-Systems verpflichtet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Könnte man aus Ihrer Sichtweise das Thema Compliance im Unternehmen verbessern und wenn ja wie bzw. was?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Befragung zum Thema Compliance und Korruption erfolgt rein zu Zwecken der Erstellung einer Diplomarbeit. Die Teilnahme an der Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis, ist anonym und wird mit absoluter Diskretion behandelt!

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

Christian SCHRETTHAUSER

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre an Eides statt, dass die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtliche und inhaltlich entnommene Stellen als solche erkenntlich gemacht habe. Weiters erkläre ich, dass die Arbeit noch keiner Prüfungsbehörde in gleicher oder ähnlicher Form vorgelegen hat. Zudem versichere ich, dass die schriftliche und digitale Version, die eingereicht wurde, übereinstimmt.

Salzburg, am 18.07.2011

Christian Schretthausen